TURING

"本书为企业在21世纪的进化勾勒出了一幅简单、清晰的路线图。"

——丹尼尔•平克 《全新思维》作者

互联网思维的企业

THE CONNECTED COMPANY

[美] 戴夫•格雷 Dachis Group集团高级战略副总裁

[美] 托马斯•范德尔•沃尔 著

张玳 译

O'REILLY®



人民邮电出版社

POSTS & TELECOM PRESS



只有具备互联网思维的企业才能成功

消费者接受颠覆式技术的速度比企业快。只要消费者高兴，他们就会以前所未有的方式帮你做广告。可如果你做的没有说的好，消费者也会迅速散布他们的失望和不满，影响你的品牌形象，而且让你追悔莫及。

为了与当今深度互联的消费者保持同步，企业也必须变成互联的企业。换句话说，必须密切与员工、合作伙伴和消费者交流与联系，改变工作方式，改变对成功的定义，改变对业绩的褒奖方式。你必须重新思考自己的企业应该是什么样子：



不要像人工操纵的机器，应该更像一个复杂、动态，而且能学习和适应的与时俱进的有机体。

互联的企业就具备这种能力，它们学习和进步的速度比竞争对手快。竞争对手还在孤立运作时，它们已经通过互联拥抱了无限可能，扩大了自己的影响力。

互联企业不论在哪里，都可以快速获得消费者支持和竞争优势。本书全面讨论了互联的企业怎么做到这一点，为什么可以做到这一点。另外，我们还会告诉读者在这个不断变化的全球市场中，如何采用同样的做法并运用互联网思维取得成功，获得发展。



互联网思维的企业

THE CONNECTED COMPANY

[美] 戴夫·格雷 Dachis Group集团高级战略副总裁
[美] 托马斯·范德尔·沃尔 著
张玳 译

O'REILLY®

Beijing • Cambridge • Farnham • Köln • Sebastopol • Tokyo

O'Reilly Media, Inc.授权人民邮电出版社出版

人民邮电出版社
北　京

图书在版编目（CIP）数据

互联网思维的企业 / （美）格雷（Gray,D.），（美）沃尔（Wal,T.V.）著 ; 张玳译. -- 北京 : 人民邮电出版社，2014.5
书名原文：The connected company
ISBN 978-7-115-34930-9

Ⅰ. ①互… Ⅱ. ①格… ②沃… ③张… Ⅲ. ①企业管理 Ⅳ. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第043589号

内 容 提 要

本书指导企业跳出仅更新自家产品和服务的怪圈，在管理方式、组织结构和企业文化方面进行变革，建立具有互联网思维的企业。书中通过大量图示和示例阐述了互联式企业必需的基础元素（透明的互动和交流平台，推崇自治和应变的组织结构，实验和学习的企业文化），以及一套鼓励员工创新的新式管理和奖励体系。最后，讨论板可方便你在工作时间和同事探讨如何增加企业的互联程度。

本书适合企业员工、管理层及商务人士参考阅读。

◆ 著　　　　[美] 戴夫・格雷　托马斯・范德尔・沃尔
　译　　　　张　玳
　责任编辑　李松峰　毛倩倩
　执行编辑　程　芃
　责任印制　焦志炜

◆ 人民邮电出版社出版发行　　北京市丰台区成寿寺路11号
　邮编　100164　　电子邮件　315@ptpress.com.cn
　网址　http://www.ptpress.com.cn
　北京　　　　　　印刷

◆ 开本：720×960　1/16
　印张：18.75
　字数：284千字　　　　2014年 5 月第 1 版
　印数：1－5 000册　　　2014年 5 月北京第 1 次印刷

著作权合同登记号　图字：01-2013-6739号

定价：59.00元

读者服务热线：(010)51095186转600　印装质量热线：(010)81055316

反盗版热线：(010)81055315

广告经营许可证：京崇工商广字第 0021 号

版 权 声 明

O’Reilly Media, Inc.介绍

O’Reilly Media通过图书、杂志、在线服务、调查研究和会议等方式传播创新知识。自1978年开始，O’Reilly一直都是前沿发展的见证者和推动者。超级极客们正在开创着未来，而我们关注真正重要的技术趋势——通过放大那些“细微的信号”来刺激社会对新科技的应用。作为技术社区中活跃的参与者，O’Reilly的发展充满了对创新的倡导、创造和发扬光大。

O’Reilly为软件开发人员带来革命性的“动物书”；创建第一个商业网站（GNN）；组织了影响深远的开放源代码峰会，以至于开源软件运动以此命名；创立了Make杂志，从而成为DIY革命的主要先锋；公司一如既往地通过多种形式缔结信息与人的纽带。O’Reilly的会议和峰会集聚了众多超级极客和高瞻远瞩的商业领袖，共同描绘出开创新产业的革命性思想。作为技术人士获取信息的选择，O’Reilly现在还将先锋专家的知识传递给普通的计算机用户。无论是通过书籍出版，在线服务还是面授课程，每一项O’Reilly的产品都反映了公司不可动摇的理念——信息是激发创新的力量。

业界评论

“O’Reilly Radar博客有口皆碑。”

——Wired

“O’Reilly凭借一系列（真希望当初我也想到了）非凡想法建立了数百万美元的业务。”

——Business 2.0

“O’Reilly Conference是聚集关键思想领袖的绝对典范。”

——CRN

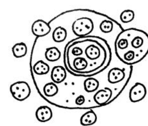
“一本O’Reilly的书就代表一个有用、有前途、需要学习的主题。”

——Irish Times

“Tim是位特立独行的商人，他不光放眼于最长远、最广阔的视野并且切实地按照Yogi Berra的建议去做了：‘如果你在路上遇到岔路口，走小路（岔路）。’回顾过去Tim似乎每一次都选择了小路，而且有几次都是一闪即逝的机会，尽管大路也不错。”

——Linux Journal

目　录



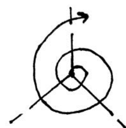
学习是通往目标的过程。如果企业没有设定这样一个目标，并以之来驱动学习，则会有风险——学了半天仍然盲目得如无头苍蝇。企业的目标是为客户提供产品和服务，同时赚取利润。

要想提升绩效，就必须根据反馈来学习。服务好不好，客户说了算。所以说，最重要的反馈是来自客户的反馈。

如果环境不断变化而又充满未知因素，那企业就不可能预先设置绩效目标，也无法得知会学到些什么。如果企业想要学习，就必须多做实验，不断尝试新的东西。

第三部分

互联式企业把控制权交给了和客户互动的节点，借此来学习和适应环境。各个节点基本自治，并通过各种支持系统来帮助他们管理和协调各自的行为，朝共同的目标迈进。



有趣的是，复杂度和变化的问题已经被系铃人——软件专家——逐一解决了。他们没有选择，必须解决这些问题。

互联式企业不搞层级，也不把企业分割成一个个不会自行思考的齿轮。它会形成一个“子整体结构”，即由一个个独立完整可工作的系统所组成的复杂系统。子整体层级和现代的分工式组织不同，它是“团组化”的。



一说到战略，人们通常会觉得是高层的事。不过，从某种意义上说，高层是最不能预测未来的人，因为他们对过去投入最多，而且长期留在企业的可能性最小。在互联式企业里，每个层面都有战略。不同的团队，在各个时间点，都会做各种实验。这些实验形成了一个战略库存，供高层领导选用。

互联式企业就像是一个网络，它把半自治的团队松散地联系起来。那么，领导者的职责是什么呢？领导者应该创建一个公开、信任的环境，并设立共同的目标，这样员工就知道企业的目标是什么，以及企业如何兑现自己对客户的承诺。然后，领导者就可以退场了。

管理的职责是设计一套体系来支持企业达成目标，并运营这套体系。管理者必须仔细地平衡个人的自由和群体的利益，并对体系做出调整，维持企业的新陈代谢温度：太冷的话企业就会陷入刻板的官僚主义，太热的话企业又会陷入无政府主义的混乱之中。

第五部分



任何形式的企业都有风险，也都可能会失败，互联式企业也不例外。不过，在变革和不确定的时代，互联式企业可以比竞争对手更快地学习和自适应，这是它们的优势。如果想转型成互联式企业，现在就应该行动了。

和步伐缓慢的对手相比，互联式企业的速度和灵活性给了它们优势。不过，任何优势都有其风险。互联式企业可能会犯什么样的错误呢？有三种：团组级别的失败，平台级别的失败以及目标的失败。

译者序

进入数字时代之后，我们的工业越来越自动化、数字化，导致工厂工人减少，这部分人逐步转移到了服务业。生活材料的富足也促使经济逐步朝服务型经济转变。在新技术的帮助下，“大规模服务”开始出现。

在互联网出现以前，我们其实很难有“大规模服务”这样的理念。服务业往往是小规模的，比如餐馆，服务的也就附近的几十上百人，理发店、修理铺，都是如此。它们规模小，所以也特别灵活。有时候餐馆连标准化菜单都没有，就靠跑堂的报菜名，如果需要什么特别的做法，没关系，告诉厨师，他也许就会按你的方式来做。

慢慢地，我们有了电话，有了网络，服务业也开始发展壮大。对于那时候的人来说，唯一能想到的规模化方式，就是标准化，流水线的工厂做派。问题在于，标准化就要砍掉灵活度，而人们对个性化服务的需求非但没有降低，反而随着经济和文化的发展越来越高。

这种对立导致了我们今天习以为常的很多服务措施。比如录音答复热线电话：“你好，个人业务请按 1，对公业务请按 2，故障报修请按 3。”相信大家对这样的热线电话都再熟悉不过了。再比如网站的联系表单。请选择你的咨询类型：一般建议、提问、产品相关、合作相关。然后填写内容。

这些都是典型的标准化服务。它方便的是企业，麻烦的是客户。客户必须按照企业预先设定的规则，层层选择，然后也许能找到自己想找的。如果没找到，或者客户的需求不在预先设定的规则中，就麻烦了。

更麻烦的是听到这句：“请稍等，我给你转到 XX 部门，请他们解决一下你的

问题。”然后是优美的音乐，几分钟后：“你好，这里是XX部门，有什么事儿？”然后，你再把事情说一遍。

相信大家对此都不陌生。你在打服务电话的时候，最好知道这个企业是怎么运作的，有哪些部门，各负责什么，然后准备好把你的问题重复多次。也许你还需要“下周二打过来”。当然，再打过来的时候也许接电话的人早就变了，你可能需要再跟他们说一次。反正企业花了那么多钱建这些服务中心，接线员闲着也是闲着。你的时间？企业根本不关心。你钱已经花了，东西已经买了，能搭理你已经是额外的开销了，你还想让企业怎样呢？

很多企业都是这样的思维。把客户不当人，而是当成机器。不把客户服务看做企业第一脸面，最高效的宣传手段，而是把它视作额外成本。不把客服人员视为企业中“最接近神的人”，而把他们视作最底层，最不受待见的人。

这样做的结果，就是客户体验相当差。浪费时间，浪费精力，结果所谓的服务业不再是服务。第一眼看到所谓热线电话，或者服务电话，我们想到的不是周全的服务，而是：也许根本没人接；也许我要等十几分钟；也许会叫我打给别的部门；总之，多半解决不了我的问题，我也享受不了什么服务。

有意思的是，每个人都会在某个时刻成为“客户”。虽然经营企业的人自己也吃过恶劣服务的苦头，但是他们似乎习惯了，也觉得这个世界就是这样运转的。互联式企业的兴盛着实给这类企业上了一课。它们走的是完全不同的扩张道路。

它们不用做工厂的方式来扩张服务，而是把企业当做一个城市。城市里，大家各自安排自己的生活，井井有条，没有管理者在空中细致指挥每个人的行动，但是卖早餐的人总是按时出门，市场总是按时运转，每个人的生活都按部就班。如果出现了低效率的地方，必然会有人自行补上。比如，如果有人需要从城东送东西到城西，又愿意出钱，就一定有人跑腿。如果经常有这样的事情，也许就会出现一家快递公司。

我们都知道，在工厂中，人的数量和工厂整体效率并不是一直保持同比增长的。效率提高的速度跟不上人数增长的速度，因为人一多，管理成本就会逐渐增加——一直到达到一个临界点，人再多的话，效率就反降不升了。可是城市却

没有这个问题，城市里的人越多，城市的吸引力越大，其效率也越高，生活也越丰富。

这有点类似于老子说的“无为而治”，或者亚当·斯密的“看不见的手”。

这种企业的服务电话完全是另一种光景。一旦打进去，你不用找这个部门，转那个分机，客服人员会帮你找，你只需要跟客服人员进行交流。如果你的问题不能当场解决，客服人员会留下你的电话，然后自己给你打回来。打回来的仍然是原来的客服，你不必再描述你的问题，因为他全都知道。

之所以能做到这一点，是因为每个客服都有独立判断的权力。他们可以根据当时的情况和客户的问题，找任何需要找的部门，帮助客户解决问题。

那么，如何确保和客户接触的人能做出正确的判断?

这就要靠统一的文化、使命和价值观了。如果一家快捷酒店的使命是“为客户提供最省心的住宿服务”，那么，员工就应该以此为准绳来工作，并享有足够的自主权来达成这个使命。

如果客户着急坐飞机，但退房时有条毛巾找不到了，前台应该怎么做? 打电话问问经理能不能放人? 先收了客户的毛巾钱再说? 如果以最初的“省心”作为目标，那么前台应该首先确保客户能顺利成行，至于毛巾，那只是小问题。信任客户，为客户着想，换来的自然是客户的忠诚，并向其他人推荐。企业的第一宣传阵线不再是电视、海报上的光鲜形象，而是前台。

本书把这样的企业称为“互联式企业”。在这样的企业中，文化、使命和价值观就像是一个城市和国家的法律与道德，它提供了一套行为指南。企业的各种设备就像是城市中的水、电、下水道等基础设施，它们为企业的正常运转提供支撑。除此之外，员工就很自由了：他们像城市居民一样因为各种共同目标而走到一起，形成小团队，具体怎么做，由团队自主决定。企业也许没有一套详细的行为规范，但是企业中的每个人都按照某种规范来行动，形成了一种统一的品牌形象。

互联式企业不仅对客户有利，对员工也有利。在工厂式企业中，每个员工就像是一颗螺丝钉，安在哪儿，就在哪儿。工作重复而无聊，条条框框和森严的层级限制了员工的思考，他们并不想创新，而只是思考如何完成交待的工作。而在

互联式企业中，每个人都可以自己独立判断，可以推行新的想法和观点——只要符合企业的使命和基本的规则即可。人不是机器，如果每个人都能把自己的创造力运用起来，既可以满足自我实现的需要，又可以帮助企业发展。

如果你对这样的企业感兴趣，不妨看看这本书。它详细地介绍了互联式企业的来世今生，并提出了一套完整的理论体系来支撑这个理念，还阐述了互联式企业的发展路线，很有参考价值。希望世界上真正以人（客户和员工）为本的企业越来越多，做得越来越好！

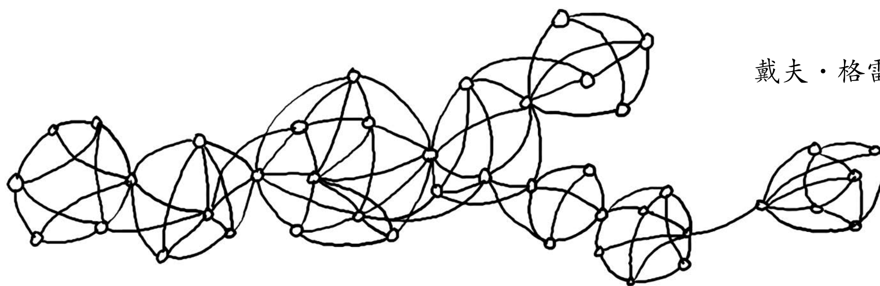
引言

现在的商业类书籍很多，比过去多太多了。谁还能全部看完？我们这本书就是专门为今天的忙碌读者而设计的。在目录部分我们加入了每章的概略介绍，让大家对本书的大纲有一个深入的了解。通过这个大纲，读者也可以迅速地了解本书的主要观点。

不过，如果你能把这本书从头到尾读一遍，那样对这本书的了解会更加完整透彻。按顺序阅读，你就可以对互联式企业的来龙去脉有更清楚的了解，从今天的互联世界带来的挑战，到互联式企业的核心理念，直到阅读最后的内容，了解如何从今天开始就朝互联式企业跨出第一步。

当然，你也可以跳跃阅读。你可以读一读目录上的简介，然后阅读自己想看的部分。我们写书的时候专门考虑到了怎么方便读者浏览：每一章都有一个核心理念总结，并且细分了部分，用粗体字表示。书中加入了很多图表，以帮助你理解相关理念。我们还在书的最后加入了一些讨论，方便你在工作时和同事探讨如何增加企业的互联度。

我们的终极目标是让本书易读、易查，让忙碌的人们可以轻松找到需要的信息并吸收利用。祝你开卷有益！



戴夫·格雷（Dave Gray）
@davegray
2012 年 7 月



Safari Books Online（www.safaribooksonline.com）是应需而变的数字图书馆。它同时以图书和视频的形式出版世界顶级技术和商务作家的专业作品。Safari Books Online 是技术专家、软件开发人员、Web 设计师、商务人士和创意人士开展调研、解决问题、学习和认证培训的第一手资料。

对于组织团体、政府机构和个人，Safari Books Online 提供各种产品组合和灵活的定价策略。用户可通过一个功能完备的数据库检索系统访问 O'Reilly Media、Prentice Hall Professional、Addison-Wesley Professional、Microsoft Press、Sams、Que、Peachpit Press、Focal Press、Cisco Press、John Wiley & Sons、Syngress、Morgan Kaufmann、IBM Redbooks、Packt、Adobe Press、FT Press、Apress、Manning、New Riders、McGraw-Hill、Jones & Bartlett、Course Technology 以及其他几十家出版社的上千种图书、培训视频和正式出版之前的书稿。要了解 Safari Books Online 的更多信息，我们网上见。

联系我们

请把对本书的评价和发现的问题发给出版社。

美国：

O'Reilly Media, Inc.

1005 Gravenstein Highway North

Sebastopol, CA 95472

中国：

北京市西城区西直门南大街 2 号成铭大厦 C 座 807 室（100035）

奥莱利技术咨询（北京）有限公司

O'Reilly 的每一本书都有专属网页，你可以在那儿找到本书的相关信息，包括勘误表、示例代码以及其他信息。本书的网站地址是：

http://oreil.ly/Connected_Company

对于本书的评论和技术性问题，请发送电子邮件到：

bookquestions@oreilly.com

要了解更多 O'Reilly 图书、培训课程、会议和新闻的信息，请访问以下网站：

http://www.oreilly.com

我们在 Facebook 的地址如下：http://facebook.com/oreilly

请关注我们的 Twitter 动态：http://twitter.com/oreillymedia

我们的 YouTube 视频地址如下：http://www.youtube.com/oreillymedia

致谢

仅凭个人之力是写不出这样一本书的，本书中的理念也是建立在前人的思考之上。本书是慢慢发展出来的，在这个过程中，我们和很多人聊过，看了很多书，了解了很多企业的情况，还阅读了很多文章。

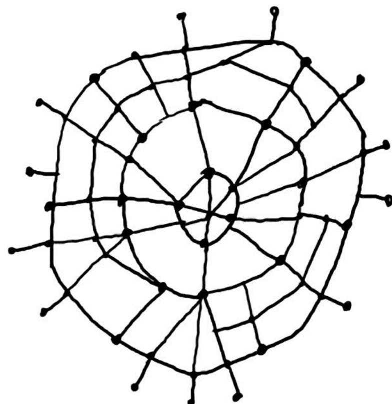
虽然不太可能和每个人都聊聊，了解每个企业，看看每个人推荐的每本书每篇文章，但是我尝试并且尽力了。我的书桌上高高摞满了书、文章和采访稿，我总是会尽快把它们打上标记，贴上便利贴，然后叠起来。除此之外，我还利用了对照检索用的索引卡、图表和草图。

如果没有大量朋友的帮助，我不可能把这么多资料融入到这么小的一本书里。在这里，我要专门感谢对我帮助特别大的朋友们。

如果没有和 Thomas Vander Wal 的一系列谈话，我就不会写最初那篇和本书同名的博客；而如果不是 Tim O'Reilly 看到那篇博客并觉得可以写成一本书，就不会有这本书出版。

我很快就召集了一堆朋友，一有什么想法就请他们帮忙参考，他们给了我莫大的帮助。其中包括：Thomas Vander Wal、Michael Dila、James Macanufo、Aaron Silvers、Elliot Felix、Gary Thompson、Bo、Kristi McFarland、Rawn Shah、Gordon Ross、Matt Ridings、Amber Naslund、Ben Reason、Scott Mitchell、Chris Messina、Brynn Evans、Larry Irons、Kevin Hoffman、Andrew Hinton、Chris Heuer、Ian Fenn、Bill DeRouchey、Marcel Botha、Mike Bonifer、Richard Black、Jim Benson、Tom Graves、Alex Baumgartner、Jerry Michalski、Alison Austin、Andy Budd、Christopher Allen、Chris Carfi、Joe Sokohl、Johanna

Kollman、Joachim Stroh、Megan Bowe、Kevin Clark、Peter Merholz、Christian Crumlish、Sheila Kim、Monique Elwell、Rachel Happe、Kevin Jones、Todd Sattersten，以及 Richard Gray 博士。



我还从 Dachis Group 的同事那里得到了很多帮助和支持，特别是：Jeff Dachis、Dion Hinchcliffe、Peter Kim、Ethan Farber、Brian Kotlyar、Susan Scrupski、Amanda Johnson、Lara Hendrickson、Lee Bryant、John De Oliveira、Erik Huddleston、Jen van der Meer、David Mastronardi、W. Scott Matthews 和 Aric Wood。

我还有幸得到了一些大师的帮助和指点，比如：Richard Saul Wurman、Saul Kaplan、Kevin Kelly、Jared Spool、Peter Vander Auwera、Dan Roam、Thor Muller、Paul Pangaro、Lane Becker、Peter Morville、Lou Rosenfeld、Nilofer Merchant、John Hagel III、JP Rangaswami、Doc Searls、Stowe Boyd、Jay Cross、Marcia Conner、Ben Cerveny、Chris Brogan、Bob Logan、David Armano、Alex Osterwalder 和 Don Norman。

虽然我个人并不认识下面这些人，但他们的理念亦融入了本书之中，在此对他们表示感谢：Gary Hamel、Clayton Christensen、Arie de Geus、Ricardo Semler、Eric Beinhocker、Daniel Pink、Richard Florida、Stewart Brand、Bill McKelvey、Stafford Beer、Herbert Simon、John Boyd。尤其是感谢 W. Edwards Deming 博士，他之前的很多突破性理念现在终于慢慢实现了。

感谢那些帮助我了解和接触互联式企业内部构造和工作方式的人：Ray LaDriere、Kevin Kernan、Michael Bonamassa、Jerry Rudisin、Sunny Gupta、Adrian Cockcroft、Harry Max、Mary Walker、Mark Interrante、Ben Hart、Livia Labate、Sherri Maxson 和 Sharif Renno。

特别感谢我的朋友 Bo McFarland，感谢他的良好协作，他一直给我详细的反

馈，并且一直都在大方向上给我指导。特别感谢 Jay Cross、Sheila Kim、Larry Irons、Shara Karasic、Dan Miller、Richard Black 和 Monique Elwell，他们对本书初稿提供了详细的反馈。

我当然不会忘记帮助设计、出品和宣传本书的优秀团队：Bill Keaggy、Julie Steele、Edie Freedman、Jenny Murphy、Betsy Waliszewski、Steve Weiss 和 Sara Peyton。

最后，我想深深感谢我的家人，感谢他们的帮助和宽容：Michelle、Isaac、Aly、Rick、Dan，还有我的父母。

最后的最后，我想对所有人说一句：谢谢！

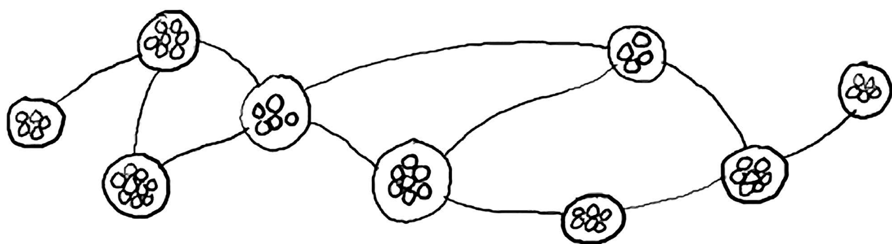
序

今非昔比啊，以前我们还可以慢工细活地做决策，居高临下地做管理，搞一些不温不火的产品，提供一些勉勉强强的服务。今天如果我们还这么做，企业就很难生存下去。

看看现而今的商业发展，速度快到令人咋舌。电脑像病毒一样迅速普及，交流沟通的成本一降再降，全世界的企业在同一个战场上厮杀——难道你还不明白吗？以前的日子已经一去不复返了。

奇怪的是，现在仍有不少企业只顾着给自家的产品和服务更新换代，在管理方式、组织结构和企业文化方面却几乎没有进展。这些企业还没有适应现在这个快节奏的网络化世界。在这个世界里，如果产品和服务达不到“优秀”的水准，客户就会立刻把自己的不满告诉所有人。陈腐的经营模式不仅会让客户不满，让员工乏力，还会让企业失去创造新价值的机会。

我在帮助大型跨国企业做业务模型创新的时候，经常会遇到类似的问题。如今的市场风云变幻，所以每家企业都必须采取行动。有些既有智慧又充满活力的企业领袖想出了非常有创新精神的业务模型来支持未来的发展，可是在企业中却无法落实。那些地位较高且功成名就的管理者们会让企业退回到原来的业务模型，因为他们就是通过原来的业务模型取得成功的。短期来说，保持原来的业务模型确实有好处，大家都很熟悉，风险比较小，甚至还会带来一些短期的收益。不过从长期来看，这常常会导致企业被逐渐边缘化，甚至可能被使用新式业务模型的后来者逐出市场。



所以我认为如果没有组织结构和管理模式的创新，就很难有业务模型的创新，企业也很难适应现在这个迅速发展的时代。要想创新，我们就必须多做尝试，多学习。我们需要新的组织结构理念和平台，让团队以自治的方式取得成功。我们需要新的激励体系和企业文化，让员工们重新振奋精神。总而言之，企业确实需要改革管理模式。

本书中，戴夫·格雷给想要改革管理模式的企业提供良方。戴夫是我多年来的好友，是一位很有思想的人，也是一个“实干家”，不过他并不满足于提供一些小贴士来临时缓解问题。在这本书中，他用平实的语言、简单易懂的图示和生动的例子，阐述了互联式企业所必需的基础元素：透明的互动和交流平台，推崇自治和应变的组织结构，实验和学习的企业文化，以及一套鼓励员工创新的新式管理和奖励体系。

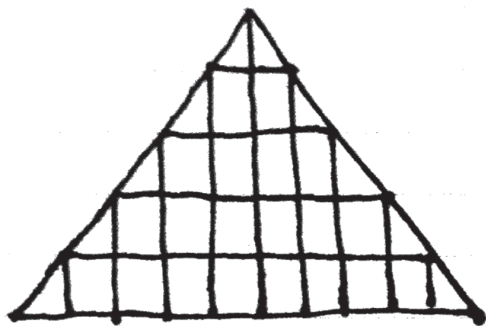
——亚历山大·奥斯特瓦德（Alexander Osterwalder）

瑞士埃尚当镇（法语：Échandens），2012 年 6 月

第一部分

为什么改变

消费者接受颠覆式技术的速度比企业快。



分工式企业

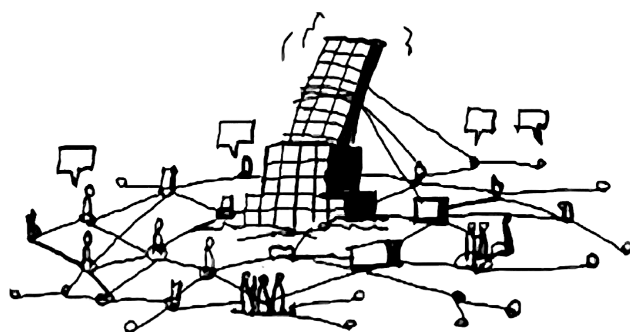
第 1 章

互联的客户

如果你在现实世界中让一位客户不满，她会告诉 6 个朋友。如果你在互联网上让一个客户不满，她会告诉 6000 个朋友。

——杰夫 · 贝佐斯，亚马逊创始人兼 CEO

我们的客户正在相互联系，形成一个网络社区，他们可以迅速分享信息，并自我组织，形成了一个强大的兴趣团体。如果企业想要生存，就必须迅速地对客户需求做出反应。



权力在转移

权力的天平正在倾斜

权力的天平正在从企业倾斜到围绕企业的网络上。相互联系而且不断沟通的客户（和员工）有更多的选择，并且他们声音的分量比以往任何时候都要重。随着时间的推移，他们的力量只会越来越大。这意味着企业的安排、产品的设计将越来越取决于企业周围的网络——企业的客户、合作伙伴以及员工。他们可以自主决定自己对待企业的态度。

一语惊醒星巴克

2007 年 2 月，星巴克董事长霍华德·舒尔茨坐在椅子上，艰难地写下了一篇备忘录。

舒尔茨喜欢穿梭于世界各地的星巴克门店，但他发现星巴克的客户体验正逐渐恶化。2006 年，星巴克传奇式的增长开始放缓，星巴克门店的客户也开始减少。

在 2007 年的那篇备忘录“星巴克体验的商品化危机”（The Commoditization of the Starbucks Experience）中，舒尔茨表达了自己的忧虑。浓缩咖啡机提升了效率，但是太高了，成了一堵墙，隔开了客户和咖啡师，阻碍了语言和情感的交流。保鲜包装锁住了咖啡的香气，可以保证每杯咖啡都保持新鲜烘焙的味道，却让人觉得整个商店像消过毒一样，空气中再没有浓郁的咖啡气息。流线型的店铺设计提升了效率，但是很多客户却觉得这种设计就像是饼干切割器一样，高效，但是枯燥无味。

“这些都是我们自己一手造成的，”舒尔茨写道，“我个人负全责，但是我们急需深刻反省，并立刻回归核心业务，采取必要的措施来找回我们的优良传统和激情，也找回真正的星巴克体验。”

这条备忘录本来是给高层管理团队的一封谏言，帮助他们做年度战略规划，但很快就不是这样了。一周之后，一个同事走进了舒尔茨的办公室，说道：“有人泄露了备忘录，并且把它放到了网上。”

舒尔茨震惊了。

记者已经开始打电话了，但是舒尔茨仍然心神不宁，不愿接受采访。这封信是保密的，只给了 CEO 和一群高层管理者。他不相信他们当中的任何一位会做出这样的事情。

备忘录最先出现在一个名为星巴克八卦（Starbucks Gossip）的博客上，并很快被主流媒体转载。其传播的速度之快、范围之广和在网络上的反响深深地震撼了舒尔茨。他谈道：



霍华德·舒尔茨

备忘录放上网一天之后，主流媒体蜂拥转载。《华尔街日报》、《纽约时报》、美联社、彭博社、路透社、《金融时报》都来了，还有网络财经新闻网站和独立博客网站。很多人引用了我的文章，并断章取义地进行了分析，标题全是阴沉沉的，有的是影射，有的就直接说星巴克麻烦大了。在网上，读者们各抒己见，很多都非常尖锐。备忘录的泄露已经让我觉得很震惊了，但更让我意外的是这份备忘录所引发的深刻讨论，而且速度还如此之快。我的感觉就是每个人——包括客户、合作伙伴、分析师、记者、同行和商业“专家”们——都在讨论这份备忘录，分析它背后的动机和对企业未来的影响，以及对我这个企业领导者的意义。

舒尔茨说，他从这次经历中得到了两个重要的教训：第一，没有东西是绝对保密的；第二，在这种全球范围的讨论中，星巴克根本没有发言权。

> 这份备忘录在网络上引起了热火朝天的讨论，这不仅超出了星巴克的影响范围，也远远超过了过去我们经历过的种种公关危机……我们的优点、我们的价值观和行动，这些好的东西大家没有谈到。我们花了成百上千万美元来资助当地社区，我们花了大价钱来给临时工安排医保和股权，但是我们却没有下力气来宣传这些。我们只是觉得做了正确的事情，但是却没有得到赞扬……
>
> 我们的网站经过精心设计，有着漂亮的页面……却只是单向地传递信息，已经跟不上数字时代的要求了。星巴克在网上没有互动的平台，无法迅速地站在自己的立场为自己说话，也无法直接和消费者、投资人和合作伙伴对话，或者让他们直接找我们对话……我们无法掌控自己的命运，不管是门店内还是门店外，都是如此。

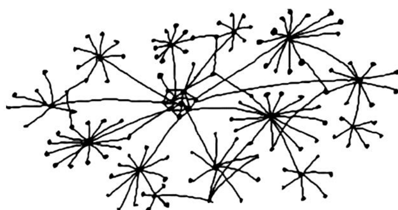
备忘录泄漏事件点醒了舒尔茨。“那时我还不知道从哪里开始，”他后来写道，“但我知道我们必须采取行动了。”

有些事正默默地发生着

如果星巴克无法掌控全球讨论，那么谁有这个权力呢？星巴克八卦博客、主流媒体、读者、客户、分析师，等等，换句话说，任何感兴趣的人——也就是我们所谓的企业周围的网络。由于备忘录的内容很吸引人，所以它通过网络不断散播，越滚越大，就像滚雪球。

这种滚雪球效应在网络中很常见。开始的时候一个事情出现，就像撩动了一根琴弦：它可以是有趣、好玩的，也可以是悲伤或者恶心的，甚至可以是让人义愤填膺的。结果就是人们会把它传播给其他人，评论它、分析它，甚至因为它而起争论。随着它在网络中不断传播，其效力也越来越大，有时候甚至可能呈指数增长。

客户也可能造成滚雪球效应



雪球效应

2005 年，戴尔关闭了他们的客户互助论坛，并因此得到了一个深刻的教训。论坛关闭之后，戴尔的客户同时也是一位博主杰夫·贾维斯（Jeff Jarvis）刚买的戴尔电脑正好坏了。由于论坛关闭，所以他在网上发了一篇博客，标题是“戴尔骗子，戴尔垃圾”（Dell lies. Dell sucks.），还发明了一个词叫做“戴尔去死”（Dell Hell），称戴尔“根本就不尊重客户，不愿意倾听客户的声音”。

一周之内，“戴尔去死”的故事就上了《纽约时报》和《商业周刊》。成百上千的博主纷纷响应，说出了自己遭遇的“戴尔去死”故事。同时，由于戴尔有一条不公开回应博客的内部政策，所以公司一直保持着沉默，公关危机的雪球不断增大。销售额大幅跳水，戴尔的名誉也随之受损。

戴尔“吃一堑，长一智”，于 2010 年推出了“客户倾听指挥中心”（customer listening command center）计划，主动地回应和参与网络交流。创始人兼 CEO 迈克尔·戴尔（Michael Dell）在社交媒体上非常活跃，并且还直接和客户进行交流。

还有一个故事。2008 年加拿大音乐家戴夫·卡罗尔（Dave Caroll）乘坐美国联合航空的班机到奥马哈，他把吉他放在了托运行李中，飞机中途降落在芝加哥的奥黑尔机场。当时他看到跑道上的行李搬运工扔吉他，觉得有些担心。到奥马哈之后，他发现自己那把 3500 美元的 Taylor 吉他果然坏了。他向航空公司申诉，却被航空公司拒绝了，因为申诉必须在 24 小时内提出。然后他花了九个月和航空公司进行交涉。最后失望不已的他写了一首歌，名为“联航毁吉”（United Breaks Guitars），并放到了 YouTube 上。这首歌的副歌是：我应该换个航空公司啊，要么开车吧，因为联航毁吉他呀。

这个视频成了互联网上的热门话题，推出仅一天，就有了 15 万次播放。仅用

了几个星期，这个数字就飙升到了 500 万。到了 12 月份，《时代周刊》还把它列为了 2009 年病毒式传播视频榜第七名。

视频发出后，联合航空才想起帮戴夫解决问题。不过这样做没什么太大效果，而且时间也太晚了。Taylor Guitars 的老板鲍勃·泰勒（Bob Taylor）免费送给了戴夫两把吉他，而戴夫则拒绝了联合航空的赔偿，让他们改进自己的客户服务，并把钱捐给慈善机构。联合航空捐了 3000 美元给塞隆尼斯·孟克爵士乐学校（Thelonious Monk Institute of Jazz），以示诚意，但此时损失已经无法挽回。

员工也可能造成滚雪球效应

2009 年，两个达美乐比萨的员工把自己恶搞食物的过程录了下来。一个把奶酪放到自己的鼻子里，还往三明治上吐痰，另一个则在旁边解说，然后他们把录像放到了网上。录像中，那个自称叫克里斯蒂的员工说："五分钟之后，这个比萨会拿去送外卖，然后某个人就会吃了这些玩意儿，真的吃掉哦，而且他绝不会知道比萨上的奶酪曾经放在旁边这位的鼻孔里，腊肠上面还有无敌臭气。这就是我们达美乐的玩法！"

仅仅一周，这个视频就被观看了上百万次。"两个脑子进水的白痴和一台摄像机就把我们坑了。"达美乐比萨的新闻发言人提姆·麦金太尔（Tim McIntyre）在接受《纽约时报》采访时这样说道。

后来，31 岁的克里斯蒂·哈蒙兹（Kristy Hammonds）通过公司邮件表示那只是一个玩笑，她很抱歉。但是，损失已经无法挽回。

竞争对手或者敌对者也可能造成滚雪球效应

2011 年 3 月，保守派社会活动家詹姆斯·奥基夫（James O'Keefe）乔装成一个穆斯林教育集团的成员，悄悄用录像机记录了美国国家公共电台（NPR）筹资负责人荣·席勒（Ron Schiller）的不当言论。他声称共和党都是"种族主义者"和"排外分子"，还说美国国家公共电台不需要联邦政府的资助。随后席勒辞职，而 CEO 也在不久之后被迫辞职。

高层管理者也可能造成滚雪球效应

2011 年 6 月 30 日，技术博客 The Boy Genius Report 发表了一封公开信。这封公开信是黑莓手机制造商 Research in Motion（下简称 RIM）的一位高管匿名发给整个高管团队的。开篇就是："我已经没有信心了。虽然我没在工作中表现出来，但是我的激情其实已经耗尽。"然后，信中则是恳请高管团队做出重大改革。

RIM 的官方回应是："很难相信一位在公司中德高望重的高层人员会匿名在网上发表公开信，而不是直接和其他高层进行有建设性的讨论……RIM 完全理解公司现在面临的挑战和机遇，也正在尽全力处理这些问题。"

The Boy Genius Report 转载了这个回应，但同时又发表了很多来自 RIM 员工的匿名信。这些匿名信都支持原来那封公开信的说法，抨击 RIM 领导不力，导致公司上下士气低落。

银行抗争事件

2011 年 9 月，美国银行（Bank of America）宣布，客户必须每月付五美元，才能使用借记卡来消费。10 月初，洛杉矶一位 27 岁的画廊主人克里斯丁・克里斯蒂安（Kristen Christian）在 Facebook 上发起了一个活动，邀请 Facebook 上 500 位友人在 11 月 5 日前把自己的账号转到本地信用合作社里，并把那一天称为"转换银行日"（Bank Transfer Day）。



克里斯丁・克里斯蒂安

"我们一起努力，让那些银行永远记住 11 月 5 日，"她这样写道，"要是我们能在那一天之前把自己的钱从营利性银行转到非营利性的信用合作社里，那么银行的人就会明白，明智的客户绝对不会支持不道德的企业。"

克里斯蒂安发起的运动受到了广泛支持，并像滚雪球一样愈演愈烈。只用了三天，就有 8000 人报名参与。

"我受够了，"克里斯蒂安在一篇文章中写道，"不断增长的费用，而且我需要

用自己的钱时还不给我。虽然我只有一点点存款，但这也助长了他们的恶行，让他们可以压榨我的兄弟姐妹们，所以我站起抗争。让我惊讶的是，有那么多人和我一起站了出来。报名参加这项运动的人每多一个，我的心就更强大一分。对于这些大佬来说，光是我一个人注销账号是不痛不痒的，但当你们和我站在一起时……他们就不得不关注一下我们的想法了。”

到 11 月 4 日，也就是“转换银行日”的前一天，至少有 65 万人把总共 45 亿美元的存款转移到了信用合作社中。同一周，美国银行放弃了收取额外费用的计划。

网络的力量

社交网络改变了我们创建、获取以及传播信息的方式，也改变了社会的权力结构。

和克里斯蒂安一样的客户有千千万万，他们手里都有“扩音器”。一旦他们发出的讯息得到了网络的共鸣，那么讯息就会迅速传播、扩大。

不怀好意的人可能会给你来个钓鱼圈套，比如像詹姆斯·奥基夫那样。有的人则可能是很单纯地犯傻，比如达美乐的那两个员工。

气愤的员工可能会通过泄露内部资料或者匿名公开信的方式来表达自己的意见，比如像星巴克或者 RIM 那样。

不论如何，消息一旦进入网络，就可能会迅速失控。

像 Twitter 或者 Facebook 这样的社交网络在 1999 年时还不存在，但我们不难看出，社交网络的主要客户群是普通大众，而不是企业。消费者相互联系和分享信息的速度远远超过了提供服务的企业。毫无疑问，在社交网络这方面，消费者远远地把企业甩在了后面。

相互联系的客户们很容易忽略正式的信息获取渠道，而是直接从他人那里获取信息和支持。

想一想，在今天如果要买一样东西，你会怎么做？一般来说，你会问周围的人。如果要找一家好餐厅，那你会访问 Yelp!或者 Urbanspoon，看看推荐，看看

其他顾客的评价如何。如果想订一家住得舒服、服务又好的酒店，那你可能会到 Hotels.com 去看看评价。如果在意价格，那你可能会去 Priceline，自己设定价格。如果想看电影，你可以在 Rotten Tomatoes、Netflix 或者 IMDB 上看到电影爱好者们的推荐。

这种普通人之间的交流颠覆了传统的营销方式。客户们对彼此的信任超过了企业，因为企业只会想着把自己“打扮”得好看一点。尼尔森公司[①]在 2009 年发表的一份研究表明，和传统的广告相比，有 90%的客户更相信其他客户的推荐。客户们逐渐认识到了自己的权力，并开始行使这种权力。

这种权力并不是什么新生事物，客户一直都有权自主选择。客户和职员也一直都有权和朋友及周围的人分享他们的想法。他们一直都有权根据企业的承诺是否兑现来把一家企业抬上高位，或者推入谷底。客户们一直都可以用钱包投票。

不过，他们现在和全球的其他客户互联起来了，而且他们的看法和体验有可能会被放大，形成排山倒海的气势。小小的“链接”，改变了世界。

独裁者会告诉你：要想控制国家，必先控制媒体。那么问问你自己：现在的媒体在谁手里呢，事情又会朝着什么样的方向发展呢?

2010 年 2 月，非营利组织“维基解密”开始发布美国国务院和世界各地的领事馆、大使馆和外交使团之间的秘密电文。这是世界史上最大规模的保密材料泄露事件，而美国政府对此也毫无办法。一旦信息放到了网上，就会“覆水难收”。维基解密事件让我们更加明白，不管是企业机密还是政治机密，都机密不了多久。

我们一直都说客户是上帝，耳朵都听出茧来了，但在大多数情况下，我们的所作所为都和这句话背道而驰。不过客户们终将会成为上帝，不只是名义上的上帝，还将行使上帝的权力。客户们正慢慢觉醒：在这个新世界里，他们有无限的选择，还可以发出自己的声音。他们正相互联接，他们正形成组织，他们逐渐凝聚成了一股强大的力量。

客户们甚至无需激进地要求变革，他们只需等待一家企业来提供更好的服务。

---

① Nielsen，美国著名全球信息收集及评估公司。——译者注

互联的客户们无需奔走相告，就能很快、很容易地得知新的消息。如果企业的服务质量足够好，名气就能迅速通过网络传播开去。

有些企业已经找到了办法来和客户形成直接的联系。亚马逊从上线开始就允许客户在网站上写差评，这在当时是很有争议的。为什么一个零售商会允许别人写差评？这样不是会导致其他客户不购买商品吗？杰夫·贝佐斯记得，有一个出版商打电话给他说："我觉得你根本不懂这门生意。只有把书卖掉才能赚钱。"但贝佐斯其实比他更懂做生意。他明白，企业能不能提供准确的购买参考信息，才是互联的客户们真正在意的事情，而这在今天已形成了共识。

客户闹革命不会对业务造成影响，这种想法实在幼稚。客户不满意，所有的业务都会受损。在这种影响之下，权力正在倾斜，权力的行使方式也在转变。企业的组织结构和业务形态也终将改变。

终有一天，所有的客户都将相互联接。如果你想赢得互联式客户的心，就必须让你的企业也成为互联式企业。

参考信息

这里引用的故事基本都可以通过谷歌搜索到。此外，我还参考了 Doc Searls、David Weinberger、Clay Shirky、Peter Kim 以及 Dion Hinchcliffe 的文章。你还可以看看《线车宣言》（*The Cluetrain Manifesto*）一书。

- 星巴克

这个故事要感谢霍华德·舒尔茨在《一路向前：星巴克如何秉承灵魂为生存而战》（*Onward: How Starbucks Fought for its Life without Losing its Soul*）一书中的精到见解，New York，Rodale Inc.，2011 年。

- 达美乐比萨

Stephanie Clifford，"达美乐视频丑闻"（Video Prank at Domino's Taints Brands），《纽约时报》，2009 年 4 月 15 日。

- 美国银行

转换银行的人数来自美国信用合作社协会（Credit Union National Association）新闻通讯，2011 年 11 月 4 日。

- 客户推荐

数据取自 2009 年尼尔森环球网络客户调查。

- 亚马逊

杰夫·贝佐斯的话引用自博客文章“和杰夫·贝佐斯对话”（A Conversation with Jeff Bezos），作者 François Bourboulon，博客名为 Les Echos，2011 年 6 月 23 日。

第 2 章

服务型经济

在今天的世界里，实体产品的经济价值下滑，但人们看法的经济价值却越来越大。企业纷纷追逐好的名声，形成了新的经济推动力。实体产品一般会提供买前试用，而提供服务的企业则只能靠自己的声名来赢得客户。

——阿兰·格林斯潘，前美联储主席

工业化只是一个阶段，在发达国家这个阶段正在结束。发达国家的经济增长将更多地依靠服务来支撑。

The Great Reset

理查德・佛罗里达（Richard Florida）在 *The Great Reset: How New Ways of Living and Working Drive Post-Crash Prosperity* 一书中指出，随着社会的发展，经济的重心将从商品制造逐渐转型为更加重视知识、创意和创新的领域：

> 大归零（Great Reset）指的是经济和社会秩序的重大转型，而这样的转型并不只体现在经济和金融上。真正的归零式转型不仅会改变我们创造和生产的方式，而且还会形成一种崭新的经济形态。

通用电气 CEO 杰弗瑞・伊梅尔特（Jeffrey Immelt）认可这种看法，他曾说：

> 这次发生经济危机，并不是一个新循环的开始，而是意味着归零，是从情感、社会和经济上的全面归零。认识到这一点的人将取得成功，而其他人则只能旁观。


杰弗瑞・伊梅尔特

虽然说归零有时是由次贷危机这样灾难性的体系失效所引发的，但建立在新的体系和架构上的增长和创新也随之而来。

每个人都明白，我们的经济正经历着重大转型。在这个过程中有些人能成功，有些人则会失败。

富余的时代

处在新旧时代交替的我们很喜欢去鄙视旧式的工业经济。但是我们也应该明白，正是这样的工业经济给了我们富余的物质，让我们拥有了很多前工业时代没有或者根本想象不到的东西。

经济学家 J. 布拉德福德・德隆（J. Bradford DeLong）曾讲过这样的故事：在 1836 年，世界上最有钱的人内森・罗斯柴尔德（Nathan Rothschild）死于一种常见的感染，而现在这种感染用抗生素很容易治疗。

19 世纪 90 年代，就算是世界上最有钱的人也看不了电影，更没办法在电视上看足球，而且从纽约到意大利至少需要一周的时间。

我们今天之所以能够享受这样富足的物质，正是因为工业经济一直以来都强调大批量生产各种物资的结果。量产是亨利・福特（Henry Ford）的思想杰作：如果你能用低成本大量生产一种产品，那么这个产品就能拥有近乎无限的市场。刚开始的时候这个逻辑是成立的，不过到后来所有的市场都饱和了，销售产品变得越来越难。到 20 世纪 60 年代的时候，70%的家庭都有了自己的房子，85%的家庭有了电视，75%的家庭有了私家车。

物质越来越丰富，市场也逐渐饱和，生产者又找到了一个新的渠道来运用量产量贩的思想。基本上每家人都有电视，所以生产者和客户之间形成了一个直通渠道。客户又称作消费者，因为在这样的经济体系中，他们的任务就是把生产者生产出来的东西"消费"掉。今天，这种生产–消费的经济模式越来越像是营销和工业的角力：生产者推出新一代的产品，大举宣传，勾起消费者的欲望，让消费者不再满足于现有产品，以此来推动发展，周而复始。

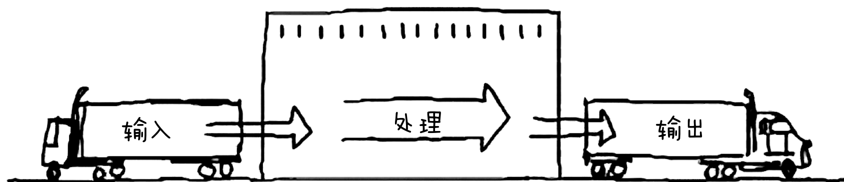
新的信息交流技术把大一统的交流渠道打乱了。现在的大众营销者不可能一次就触及所有的客户。企业手里的扩音器消失了。博客、社交网络等点对点交流渠道的兴起则把"扩音器"交到了每个客户手里。

对很多大众营销者来说，这就像是各种杂音混在了一起，自己的声音被淹没了。但是客户能发出自己的声音，并让别人听到，这意味着力量。也许某家企业不听你抱怨，但整个世界都能听到。最后，不听抱怨的企业也会身受其痛，因为客户可以在别处伸张自己的想法。

生产者主导的经济正逐步让位于新的以客户为中心的经济。在这样的新秩序里，企业必须和客户搞好关系才能成功。而要想搞好关系，就必须倾听、改正，并对客户的需求做出回应。

现在的问题是，这些赚大钱的企业的结构并不适合倾听、改正和回应客户需求。这些企业之所以会有这样的结构，是为了便于不断给客户灌输产品和信息。企业的一切规矩和结构都是为了促进这样的单向传播。此外，以产品为本的习惯

也已深入企业文化，很难根除。



需要改变的不只是企业。我们的社会结构也是为大批量生产和消费来设计的。我们的教育系统更善于为大企业培养螺丝钉，而不是 21 世纪最需要的创新思想者和问题解决者。我们的政府也是为大企业而设计，用钱来救助和保护这些旧的体制，而不愿多投入来创建新体制。我们的城市设计也是为了促进消费，商店里琳琅满目，一个个挨得不远不近，让你既能多买东西，又能多加油。娱乐和广告行业的目的也是为了拉动需求，保持整个引擎正常运转。

虽然很多行业都在裁人，但像 Facebook 和谷歌这样的科技企业却一直因为人才短缺而痛苦。他们努力地寻找人才，而且很多时候不得不从其他重视科技教育的国家大量挖角：

> 把数以亿计的钱投入旧式经济来恢复旧秩序，让大家回到以前的舒适状态，可谓目光短浅。要想重振经济，光靠政府来救助、刺激和临时措施是远远不够的，因为这些措施只是为了恢复旧的体制，让股市、房市或者车市在短期上扬一下，给人幻觉。
>
> ——理查德·佛罗里达

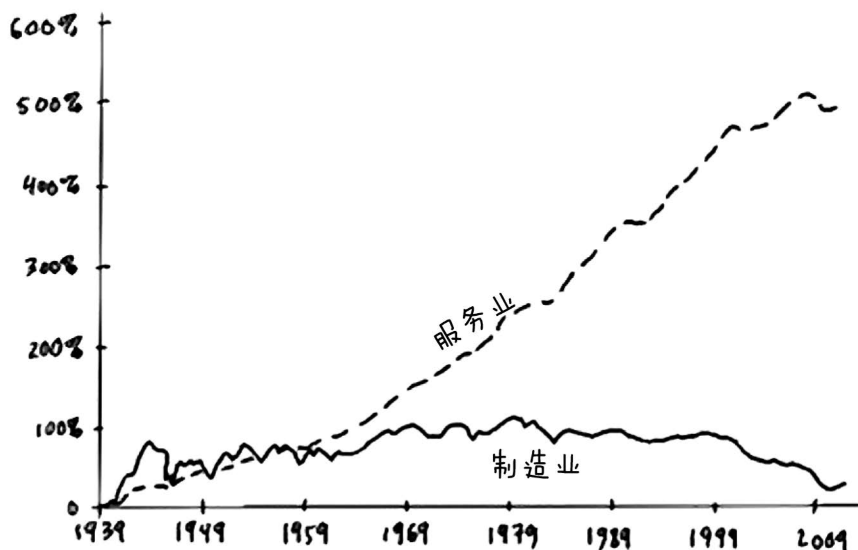
我们已经走出了工业型经济，进入了服务型经济。要想在服务型经济中成功，我们就必须养成新的习惯和行为模式，组织结构也必须更新。

服务型经济的崛起

从 1960 年起，服务行业开始主导美国的就业。今天，美国经济的 80%都是服务业。我们购买和使用的每个东西里面都包含了服务。在雇员少于 20 个的企

业中，超过九成都是服务企业。GE 和 IBM 等公司从生产起家，但后来也完成了转型，现在它们大部分收入都来自于服务。

是什么在推动着经济朝服务业发展？主要有三个因素：产品饱和、信息技术和城市化。



产品饱和

当人们对物质需求大体满足的时候，他们就会花更多的钱来购买服务。渐渐地，企业提供给我们的产品有更多可选性，它们提供的不仅仅是功能，更多的是产品所带来的社会地位、拥有者的自豪感以及新奇性等无形的东西。

此外我们也发现，各种产品虽然能让我们的生活更轻松，但也可能会成为负担。如果你有一栋房屋，那就必须花钱来修屋顶或者疏通下水道，这些多无聊啊！而且万一你要搬家的话，整整一卡车的物品简直会让人烦死。

英国是工业革命的发源地，最近一项研究发现，早在 2001 年至 2003 年期间，英国就已经达到了“物质顶峰”，远远早于 2008 年的经济衰退。从那之后，物质

消费就一直在下滑（现在已经降到了 1989 年的水平）。

信息技术

后工业革命又带来了新的富足——信息的富足。我们有高速的网络和移动设备，让信息四处流动，信息的处理速度也很快，这让我们可以用手上的信息来做更多有趣的事情。

想想你是怎么使用万维网的吧。一开始，我们还觉得万维网只是信息容器一类的东西，比如网页、图像等。而经过爆炸性的发展，现在它已经成了一个全新的系统，包含了各种信息，比如你的朋友和熟人圈子、你做的事情、你去的地方、你买的东西以及你对这些东西的评价等。即便是你无心，偶尔发个牢骚，也会记录在 Foursquare 的签到、微博、状态更新、照片和视频的上传以及其他各种“数据排放”之中。你甚至不一定知道只要使用手机和其他电子设备，就会产生这些数据。

这样的数字革命促使我们探索新的方式来提供服务，混合服务，并形成了很多有趣的组合，比如：流媒体音乐，查看其他人对某本书的重点勾勒，按天租用陌生人的公寓或者汽车，和航空公司以及四星级宾馆讨价还价等。

城市化

除了上述两点，城市化也愈演愈烈。整个地球都是如此，城市人口的增速大大高于农村人口。我们正发展成城市社会，人们的生活也更城市化了。

现在世界上 50%的人口挤在占地球总面积 2%的城市土地上。1950 年时，这个人口数字还只是 30%。到 2050 年的时候，城市居民预计将达到 70%。

为什么人们会朝城市迁移？因为城市才是发展的中心。城里工作更多，而且工作的选择也更多，就算是一样的工作，在城里的收入也更高。

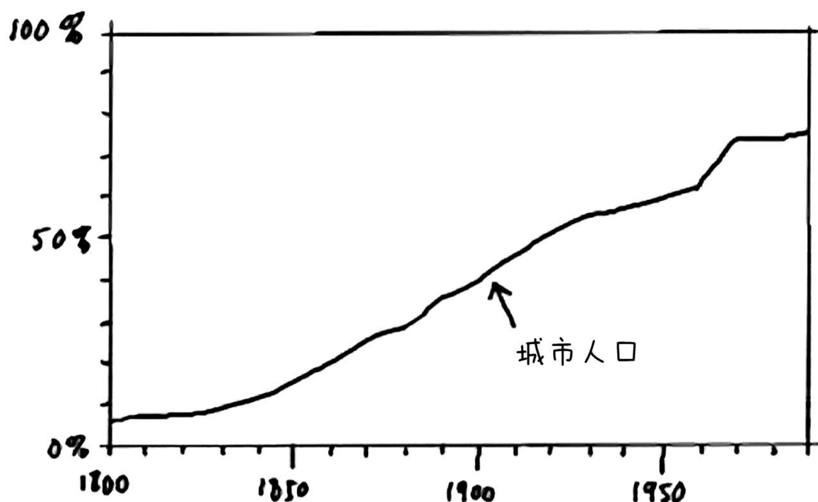
城市工作者平均比村镇工作者多挣 23%。你的专业技术越高，搬到大城市的经济效益就越高。

此外，如果你不幸被公司裁员了，在城里再找一份工作也很容易，不必打包

走人。

随着工作变得越来越复杂，需要的专业技能也越来越多，城市对企业的吸引力也越大，因为专业工作者都在城里。城市把大量的人口和企业都装进了一个相对较小的空间里，这对服务型企业有诸多好处。

城市/村镇人口的变化



资料来源：美国统计局

空间　人们住在城里的小公寓里，没有那么多空间来放实体商品，但他们又比村镇的人赚得多，所以他们通常会在服务上花比较多的钱。如果街上有洗衣店的话，为什么要浪费宝贵的空间放洗衣机和烘干机呢？

密度　城市的密度较高，所以会有很多企业入驻，为居民提供多种多样的服务。比如，有线电视企业可以给一整栋楼几百住户布线，收费很便宜，但是要给偏远的地区的住户布线价格就会翻倍。出租车也更愿意在客户扎堆的城中心跑。一座城市会有各种品牌的专卖店，各种口味的餐馆。这么多的服务又让城市更容易吸引人来居住，从而形成了一个良性循环。

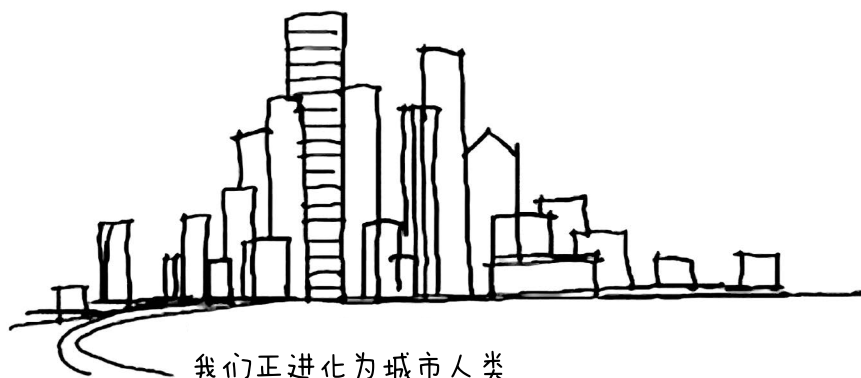
汽车是工业时代的代表性商品，对很多人来说，汽车代表着自立、地位、个性和自由。在城市边缘或者人口稀疏的乡村地区，汽车意味着高度机动性和更多

的选择。不过在人口密集的城区，汽车的麻烦通常大于便利。纽约一个停车位的价格甚至比很多地方的一套房子都贵。

高密度的人口会产生更多的服务需求，比如出租车、公交和地铁等。除此之外，新形式的服务也会随之产生。比如 Zipcar 就是一个汽车共享服务，让人们可以从分散在城市各处的汽车中随意选择征用。RelayRide 和 Whipcar 则是个人汽车分享服务，让人们可以把车租给住在附近的人，按小时或者按天收费。Uber 则让人们可以用发短信和移动应用的方式来叫出租车。客户发出请求后，信息会自动发送给最近的出租车，费用是自动付的，小费也包括了，让人们可以轻松、无缝地享受整个服务。

渐渐地，汽车也变成了服务的载体。1995 年，通用汽车推出了 OnStar。这是一种付费会员制车载服务，提供导航、免提电话和远程检查等功能。如果你的汽车被偷了，通用汽车可以找到你的汽车，让它慢下来，或者远程熄火。这还只是汽车服务化的开始而已。集成数字服务的汽车厂商越来越多，而汽车则变成了一系列应用和服务的平台，不但能帮你降低油耗、播放流媒体音乐、避免碰撞、寻找停车场，还能通知你朋友在附近等，各种你能想到和完全想不到的新奇功能。最近福特汽车宣布他们正在开发一种开放平台，让机师和软件开发者可以用电子化的手段来“改装”汽车，谷歌也在研究一款自动驾驶的汽车，这难道还不是服务吗?

如果汽车都能变成服务，那任何东西都不在话下。



接下来几十年的商业发展，包括新的工作机会和业务，都会从服务行业中产生。

有些人反对这个观点，说服务业的增长大部分都是由低工资的工作推动的。不过根据美国劳务局的数据来看，接下来工作机会的增长将主要由保健行业引领，紧接着是专业服务、科学服务、技术服务以及教育服务[1]。

参考信息

- 杰弗瑞·伊梅尔特

通用电气 CEO 杰弗瑞·伊梅尔特，引用自 *The Great Reset: How New Ways of Living and Working Drive Post-Crash Prosperity* 一书，Richard Florida 著，New York， HarperCollins，2010 年。

- 内森·罗斯柴尔德

“在 1836 年，世界首富内森·罗斯柴尔德死于普通传染病……”，摘自美国国家经济研究所工作报告“Cornucopia: The Pace of Economic Life in the Twentieth Century”（富饶：20 世纪经济生活的步伐），作者 J. Bradford DeLong，2000 年 3 月，http://www.nber.org/papers/w7602。

- 物质巅峰

“最近一项研究发现，最先发起工业革命的英国早在 2001 年至 2003 年就达到了物质巅峰……”，引用自文章“Peak Stuff: Did the UK reach a maximum use of material resources in the early part of the last decade?”，作者为 Chris Goodall，http://carboncommentary.com，2011 年 10 月 13 日。

- 城市人口

“城市人口增速大大快于乡镇”，引用自美国统计局，http://www.elderweb.com/

① 这些都是西方的高收入行业。——译者注

node/2836。

- 人口预测

“现在世界上 50%的人口挤在占地球总面积 2%的城市土地上。1950 年时，这个人口数字还只是 30%。到 2050 年的时候，城市居民预计将达到 70%。”引用自联合国的预测，http://en.wikipedia.org/wiki/File:Percentage_of_World_Population_Urban_Rural.PNG。

- 城市工作者

“城市工作者平均比村镇工作者多挣 23%。”引用自“Explaining the Gap in Pay Between Rural and Urban Work”（城市和乡镇工作者收入差别探究），发表在 *The Daily Yonder*，2008 年 3 月 3 日，http://www.dailyyonder.com/explaining-gap-pay-between-rural-and-urban-work。

- 薪资差距

文章“Wage Gap Widens，Especially in Citis”（薪资差距正在加大，城市尤甚），作者为 Christopher H. Wheeler，*The Regional Economist*，2005 年 1 月。

- 停车位

“纽约一个停车位的价格甚至比很多地方的一套房子都贵。”引用自文章“For Parking Space, the Price is Right at $225,000”（停车位售价达 22.5 万美元），作者为 Vivian S. Toy，《纽约时报》，2007 年 7 月 12 日。

- 福特

“最近福特汽车宣布他们正在开发一种开放平台，让机师和软件开发者可以用电子化的手段来‘改装’汽车。”，引用自文章“Hack your car with OpenXC, a platform for modding Ford car computers”（用 OpenXC 来改造福特汽车电脑），作者为 Dean Takahashi，*VentureBeat*，2011 年 9 月 12 日，http://www.venturebeat.com/2011/09/12/hack-your-car-with-openxc-platform-for-modding-ford-car-computers/。

- 自动驾驶汽车

"谷歌也在研究一款自动驾驶的汽车。"引用自文章"Google Cars Drive Themselves, in Traffic"，作者为 John Markoff，《纽约时报》，2010 年 10 月 9 日。

- 工作机会增长

"工作机会的增长将主要由保健行业引领……"，引用自"Occupational Outlook Handbook：2010–20 Projections"（职业展望手册：2010–2020 年预估），美国劳工统计局，2012 年 3 月 29 日，http://www.bls.gov/ooh/About/Projections-Overview.html。

第 3 章

一切皆服务

我们的企业使命是尊重每一个人，给每一个人尊严。我们不是随口说说，而是把它当成一种信念在坚持。要想员工给客户超一流的服务，你首先必须给员工超一流的管理。

——霍华德·舒尔茨，星巴克创始人兼 CEO

服务和产品一样，不可能单靠企业来设计和生产，而是必须和客户进行合作研发。不仅如此，各种服务还会形成相互依赖的网络和集群。

工业模式

现在的企业结构和流程都是为了大批量生产标准化产品而设计的，效率高，成本低。很多服务类的机构仍然在以这种工业时代的模式来经营。学校高效地培养标准化的学生。医院高效地把病患放到诊断治疗的流水线上。汽车餐馆高效地提供快餐给开车的人。

服务式主导思维

不过，这些所谓的“服务”其实很多都是名不副实的。这些机构就像工厂一样运转，把人当做流水线上的产品。你可以想象每次给所谓“客服热线”打电话时的感觉，你觉得他们的服务到位吗?

当然，服务类企业也需要效率，但搞服务和搞生产不同，服务即体验。

和产品不同的是，企业会在提供服务的过程中根据客户的需求对服务进行修改。服务和情境紧密相关——根据地点、时间和服务交付方式的不同，其形式也大有不同。有的服务还需要专门的知识和技能。服务的价值在于互动，即过程的体验比最终的产品更重要。通常来说，服务提供者必须实时地对客户的需求和喜好做出回应。

所以说，以服务为主的企业无法围绕高效的标准化流程来组织工作，而必须把重心放在客户和体验上。这是对大批量生产和大众营销的颠覆，很多企业都无法做到。

在“营销新思维的发展之路”（*Evolving to a New Dominant Logic for Marketing*）一文中，史蒂芬 · L. 瓦果（Stephen L. Vargo）和罗伯特 · F. 路西（Robert F. Lusch）介绍了一种新的营销模式，他们把其称为“服务式主导思维”（service-dominant logic），即从根本上改变企业的营销理念，让营销变成一种孕育客户的过程。在他们的心中，产品并不是最终目的，而是提供服务的手段。客户是协作生产者，而知识则是竞争优势的基础。

在产品式主导思维中，生产是创造价值的核心步骤，而客户服务则是成本，

必须最小化。不过服务式主导思维中，产品是成本，而服务才是创造价值的核心步骤。

为什么我们需要这种颠覆性的改变呢?

产品成本很高，而且前期需要大量投入资本来研发、开设工厂并进行生产活动，然后才能赚钱。此外，产品是死的，在生产过程中投入的成本需要过一段时间才有回报，但在这个时间段内，客户的需求却可能会发生变化。在实体产品上投钱会让企业“僵化”，让企业无法及时地对客户的需求做出回应。

在服务上投钱则可以让企业“软化”，让企业变得更灵活。不把家当都压在一个产品上，就可以更好地响应客户的新需求。

很多人已经习惯了以产品为主的企业模式，这种颠覆式的模式会让人觉得不自然、不自在，就像望远镜拿倒了一样。

好在现在服务的提升空间还很大，而且很多专注于改善服务的企业不仅越来越赚钱，也变得越来越有竞争力。

埃森哲做的一份调查表明，他们的客户不分行业，满意度都在不断下降，而且在过去一年里，有 64%的客户因为服务差而换了合作企业。3/4 的受访者称他们并不信任和他们合作的企业。

美国运通公司的一份调查则表明 2/3 的受访者认为运通的客服服务从没改善过，只有不到 1/10 的受访者认为运通的服务比自己预想的要好。绝大部分的受访者都愿意多花钱来享受优质的服务，超过半数的人甚至愿意换企业来获取更好的服务。

这份调查还发现 40%的人在享受到好服务的时候会告诉他们的朋友，而更值得注意的是，60%的人在遇到差服务的时候同样会和朋友抱怨。

不难看出，服务不好会对销售造成多大的影响，而好的服务则会带来更多的商机。未来，大多数企业最大的业务增长点将是服务。

产品是服务的化身

要想转换思维，首先必须改变我们对产品的看法。我们不应该把产品视作目

的，而应该把它看成是整个服务体系中的一环，而这个服务体系的目的则是为了给客户带来良好的体验。

现在很多人觉得，avatar 的意思就是网站上的头像。这个词源自古梵语，词根是 ava（下降）和 tatari（交叉）。其本意是神仙下凡、化身，或者说某种理念的实体化。在印度教教义中，佛祖是毗湿奴①的 avatar——即毗湿奴神降入凡间之后形成的肉身实体。能量转换成了物质。



化身

同样，我们也应该把产品视作服务的化身，或者说服务的 avatar。

产品中涵盖了各种知识和服务。一辆汽车中包含了从多年研究、碰撞测试、金属冶炼、电气工程、设计中积累的各种知识，也包含了从错误中汲取的经验。所以在我们看来，汽车则是服务的载体，帮助我们舒适地从一个地方去到另一个地方。

在产品中，知识和物质的天平越来越朝知识一方倾斜。一辆现代汽车的计算能力比当年引导阿波罗登月的计算机的还要强大，就像传统电视和 TiVo②一样，天差地别。

产品中涵盖的知识和服务才是产品的价值所在。比如 iPhone，它的价值在于其服务：你可以和朋友通话，发短信，还可以下载各种各样的程序、歌曲、书籍，如果你喜欢，还可以下载电影。有了 iPhone，你就可以把整个城市的服务都收入你的口袋，iPhone 的作用就是为你提供服务。

其实产品名字早就泄露天机了。想想有多少产品是用动词或者功能来命名的吧。



服务的化身

用动词命名的产品

熨斗是用来熨烫东西的，刷子是刷东西的，瓶子③是装东西的。勺子是用来舀

① 印度教主神之一。——译者注

② 美国一种数字机顶盒。——译者注

③ 此处原文为 bottle，可做名字和动词，下同。——译者注

东西(ladle), 喷头是用来喷水的。阶梯是用来踩的(step), 鼓是用来敲的(drum), 把手是用来握的（handle），烧烤架则是用来烧烤的。开车的时候，你用刹车来刹车, 用油门来给油, 用方向盘来掌握方向(steer)。你发邮件(mail), 喝饮料(drink), 锁上锁(lock), 用微波炉来微波加热食物。杯子装东西(cup), 胶带缠东西(tape)。

用功能来命名的产品

搅拌机是用来搅拌的。洗衣机用来洗衣服，烘干机用来烘干，割草机用来割草，加热器用来加热，热水壶用来热水，空调用来调节空气。在你的厨房里，冰箱冰冻东西。在办公室，复印机复印东西，扫描仪扫描东西，打印机打印东西，计算机则计算东西。门挡是用来挡门的。唇膏润唇，眼影则给眼睛加上阴影。

所以，产品不只是物品，也是服务者。

“Kindle 不是设备，而是服务。”杰夫・贝佐斯在最近的一次采访中如此说道。在 Kindle 上，你可以上购物网站、浏览商品、阅读评价、看书、听歌、看电影等。如果你在不同的设备上使用 Kindle 的话，其服务的一面更明显。在 iPad 上打开一本 Kindle 电子书，它将自动同步到你观看的最后一页。你使用什么设备都没关系，Kindle 会跟随你从一个设备到另一个设备。Kindle 电子书阅读器只是亚马逊为客户提供的一系列服务的实体和延伸，说白了，它是亚马逊服务的 avatar。

服务需要共同参与

企业不可能单靠自身来创造价值，只有通过交换，才能产生价值。客户必然会参与到价值定义和实现的过程中。汽车虽然漂亮，但其经济价值却取决于用户愿意花多少钱来购买。企业只能提出价值主张，或者卖点。要想创造价值，客户必须买账。公交车也有其价值主张，但是只有客户踏上公交车，这个价值主张才能兑现。

这种共同参与的特性需要双方保持联系。在这种联系中，产品往往扮演着重要的角色，但是产品本身无法产生联系。随着企业和客户联系的加深，客户逐渐对企业产生信任，相信企业可以兑现自己的承诺。

产品是一个环节，而不是终点。即便是在客户购买产品之后，他们仍必须学习如何使用、维护、保养和用好这个产品。如果企业做得好，那么客户可能会告诉自己的朋友，这就培养了新的客源，并顺便购买更多的服务等。



服务是协作完成的

服务式主导思维会颠覆行业的格局。它会创造出新的业务模式、竞争优势、与客户互动的形式以及企业组织架构等。

服务不是流程

我们往往会把服务的过程想象成一个流程，但服务不等于流程。流程是环环相扣的线性结构，如果管理得当，流程将稳定地达到意料的结果。

服务则不同。流程的目标是稳定和统一，而服务则是和客户协同合作，每次服务都不相同。这种不同不是表面上不同，而是实质上有区别。

流程一般只针对一个客户，即获取最终结果的那个人。流程有很多规矩，而且非常严格。流程结果的质量可以由流程末尾的客户来评判。



与此不同的是，服务的核心在于服务者和被服务者之间的关系。服务是为了帮助他人达成目的而做的，在每次互动的时候，都会有成败的判断，而成败的判断并不基于产品，而是客户的满意度。

服务网络

服务和客户喜好有很大关系，而客户的喜好又日渐复杂，所以企业必须要找到一个方法来让服务的划分更细，还必须让自己的服务能更好地和其他服务进行互补——包括其他企业的服务。客户希望服务让自己更方便，而不是让你更方便。

以保险为例，虽然保险是服务，但是人们往往把它当作产品来卖。产品式主导思维的人会说："我们销售人身保险、汽车保险、房屋保险。当客户需要保险的时候，他们就会来找我们。"确实不错，不过如果保险企业能为合作伙伴提供定制

化的保险服务，那么机会会更多。

比如说，Whipcar 让车主们出租他们没在使用的汽车。Whipcar 会在租车的时候绑定保险，这就需要企业按需提供“保险服务”，而且按小时来投保。如果保险服务的相互关联和定制能力足够好的话，就能更容易地融入到 Whipcar 的服务中去。



多种服务聚集在一起时效果更好

PayPal 就是一个划分非常细的第三方支付服务，它可以接入到任何订购平台上。有些 PayPal 客户对这个服务非常满意，而且非常忠诚，如果商家不支持 PayPal 的话，他们就不买。说到底，从别的商家买东西其实只是点击几下的问题，但他们就是愿意用 PayPal。

如果能提供一系列互补的服务给客户，方便他们使用，服务网络就会兴盛。如果餐馆离电影院和购物中心近，那它生意就会更好。客户通常会喜欢方便而集中的服务。比如说，如果你能在比较近的地方或者只需坐一站地就能买点菜，干洗衣服，买杯咖啡，那就太方便了。

不过要真正形成网络，企业还必须学会如何在千变万化而又不受控制的环境中找到正确的路。

参考信息

- 埃森哲

信息取自“Accenture 2010 Global Consumer Survey”（埃森哲 2010 全球消费者调查），2011 年 2 月 18 日，http://www. accenture.com/us-en/pages/insight-accenture-customer-satisfaction-survey-2010-summary.aspx。

● 美国运通

信息取自“Global Customer Service Barometer”（2011 全球客户服务晴雨表），由 Echo 公司为美国运通做的研究，http://about.americanexpress.com/news/docs/2011x/AXP_2011_csbar_market.pdf。

● 计算能力

“Your Car Has More Computing Power than the System that Guided Apollo Astronauts to the Moon”（你的现代汽车的计算能力比当年引导阿波罗登月的计算机的还要强大），引自 Insititute of Phyisics 网站，http://physics.org/facts/apollo.asp。

● Kindle

“Bezos: Kindle Fire is an End-to-End Service”（贝佐斯：Kindle Fire 就是点对点服务），作者为 Erick Schonfeld，*Seeking Alpha*，2011 年 9 月 29 日，http://seekingalpha.com/article/296777-bezos-kindle-fire-is-an-end-to-end-service。

第 4 章

复杂的服务

大部分企业的架构都不是为客户满意而设计的。

——弗雷德·雷克赫德（Fred Reichheld），

资深咨询师，贝恩咨询公司

服务需要客户的参与，这会增加复杂度和变数，而且很难预先做好计划。企业必须找到方法来适应这种变动性，并直接和客户、合作伙伴以及供应商进行互动。

客户对企业的需求越来越多，越来越五花八门

我有一个朋友在美国食品与药品管理局（Food and Drug Administration，下简称 FDA）工作。FDA 面临的一大挑战是申请评审的药品和设备越来越多，但是 FDA 的评审资源却很有限。进入评审系统的药品和设备越多，FDA 的评审就越不详细。预算总是有限的，而这个挑战只会随着时间的增长而变得越来越大。

电脑芯片也是如此。曾几何时，芯片企业只需要给服务器和个人电脑设计制作芯片就可以了。根据摩尔定律，芯片企业可以预测 18 个月之后的芯片价格和性能，然后在这段时间里努力达成这一目标即可。整个生产周期都在掌控之中。但是现在的设备分类很细，各有各的作用，各有各的生产周期。什么东西都需要芯片，运动鞋上有，手机上也有。

世界各地的竞争者纷纷涌现。全球化和互联网的存在让客户掌握了前所未有的选择权。消费者的选择还在不断增加，而这又会进一步刺激他们，让他们想要更多的选择。

消费者想做的事情很多，而达成目的的方式也有很多。你的竞争者很多，大家都希望能提供更好、更便宜、更快捷方便的方式来帮助消费者。与此同时，技术也在不断进步，技术的发展越来越快，其影响也越来越大。每一种新的技术都会带来一系列的功能，然后又会基于这些技术而发展出新的技术。

科技带来了很多好处：它缩短了距离，增加了选择，加快了速度。同时技术还会越变越复杂，相互的依赖也会越来越多，因为新的技术往往建立在旧的之上，而且还可以互动。

在这个世纪里，世界将会变得非常丰富多彩。这对于喜欢选择的消费者来说很好，但是对于企业来说却是一大麻烦。

不管你是做药品还是做芯片，做餐饮业还是娱乐业，你的客户都希望你能提供更多的选择。他们想要更好的质量，而且他们想更快捷、更便宜地得到。他们希望你能快速对他们的需求做出反应，并提供定制的、个性化的服务。这是实实在在的变化，而且其发展的速度越来越快。

如果还是保持现状，那估计大部分企业都撑不下去。现在的市场要的不是渐进式的改善，而是大步提升。你有信心面对这样的挑战吗?

竞争激烈度
处于“超竞争状态”的美国制造厂商



资料来源：“The Rise of Hypercompetition from 1950 to 2002”（1950年至2002年超竞争[①]的崛起），作者L. G.托马斯（L. G. Thomas）和理查德·达文尼（Richard D'Aveni），2004年出版

和客户合作会增加运营的难度和复杂度

我们不可能用经营工厂的方式来经营服务业，因为客户参与进来之后，会把工厂式的生产流程都搞乱。他们一旦出现，就不可能按你做好的计划来。他们一来就是一大群，而且每次都挑最不方便的时候来。如果需要等的话，他们就会生气。搞不懂，他们为啥就不能先预约一下呢?

他们不了解产品如何使用，所以你还得教他们怎样使用我们的产品。有时候他们学东西很慢。

他们想要菜单上没有的功能。他们希望一切产品都个性化，专为某一个人定制。他们对效率的高低不感兴趣。

他们不会按照我们交代的顺序来。你刚刚设计了一个完美的语音菜单系统，他们马上就会有新的想法，而你的语音菜单里面还没有。你刚刚才做了一个表单，

① hypercompetitive，指利用无法持续的优势来进行竞争。——译者注

他们又觉得他们想要表达的东西表单上没有。他们想要平等对话的权利。

他们希望一切都顺风顺水。他们不想在等候室里等客服的安排。他们想要便捷的服务，他们想喝咖啡、做头发、吃午饭。

以前我们把企业看做打了润滑油的巨型机器，现在客户参与进来了，这台机器的复杂度也开始急速上升。不仅如此，竞争对手，甚至合作伙伴都在不断改变着这个巨大的系统。以前的市场有高峰有低谷，而现在的市场却不断变动，就像是海洋里的波浪。客户、竞争对手和合作伙伴们不断相互适应、相互磨合，这不仅会影响他们自身，还会影响整个市场。也许你的企业昨天还很适应这个市场，但是明天还能不能继续生存就不好说了。

我们的企业经过了高度优化，可以完美地执行单向流程的生产线任务，可是现在麻烦的客户加入了进来，干扰了正常流程，我们需要解决的问题也和以前完全不同。企业的目的不再是优化生产线，而是大力发展互动线和最前线——也就是和客户直接接触的部分，这完全颠覆了原来的理念。

对于服务企业来说很难信守承诺的原因

由于服务是一边交付一边完善的，所以要卖服务就必须做出服务承诺。不过大部分企业都做不到这一点，这让客户很受伤。为什么服务企业就不能信守承诺呢?

2011 年美国运通做的一项调查发现，只有不到十分之一的客户认为服务企业的服务超过了他们的预期。他们觉得自己没能享受到好的服务。很多人都觉得自己很受伤。如果客户打进客服热线，然后听到的只是一句预先录好的“你的来电对我们很重要”，你猜会怎样呢? 他们真不会相信你。

客户现在对于这种虚心的行为逐渐习惯了，他们对大部分服务的期待值都降得很低。最让人厌恶的企业是服务企业，而最让人厌恶的行业，则是服务业。

客户不喜欢标准化

很多服务企业根本就不是为服务而设计的，他们就像工厂，专门把大批量的

原料加工成产品。对于那些正处于快速工业化时期的经济体来说，这样做完全没问题，但是对于一个生产降低、服务上升的经济体来说就不灵了。

传统的管理思维把客服电话看做是服务工厂的原料输入。按照工厂的思维，想要标准的原料直接向供应商要就行了。但客户给的原料却是奇形怪状，什么样的都有。客户遇到的每个问题，要做的每件事情，都有其独特的背景。大部分企业都会尝试尽量把这些原料标准化，以便于高效地进行处理。工厂的目的是生产"答案"。这就是为什么我们会做一套复杂的语音导航系统，把客户的电话转到适当的部门，把成本降到最低。

企业越把客户的需求装到标准化的盒子里，客户就越无奈，越生气。然后他们会放弃。有时候他们会找到别的服务商，不过即便如此，事情也很难有改善。

客服热线：你的方便，客户的痛苦

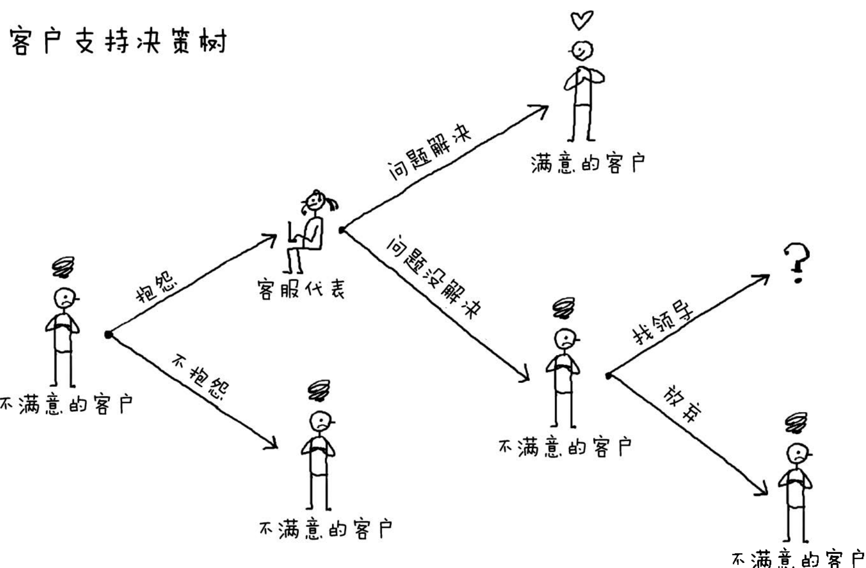
你可以想想你和电话、闭路电视提供商，水电气提供商，航空公司或者银行沟通时的经历。你是跟真人谈的呢，还是跟自动应答的机器谈的呢？你是不是必须自己提出要和管理者交谈的要求？你是不是很生气？有没有骂人？有没有一气之下把电话挂了？因为觉得浪费时间和精力，会不会连电话都根本不想打了呢？这样的人很多。

如果客户不满意，那结果只有两个。要么这个问题得到圆满解决，要么不能圆满解决。如果不能圆满解决，就将对企业造成损害。如果你想降低客户支持的成本，或者干脆外包，那么从长远看来，你失去的更多，因为你不但会丢掉客户，而且他们还会向朋友说你的坏话。

如果你只注意客户服务的成本，那么我们来计算一下成本最低的情况——就是客户不打你的服务热线。当然这样你也不会知道为什么客户不打电话。也许他们满意你的服务，也可能他们没有时间和精力来一步步走完你那麻烦的客服系统流程，但你没办法知道。

如果你运气好，他们愿意打给你，可能的结果仍然有两个：要么客户满意，要么客户不满意。如果你的企业是按职能或者按部门来划分，而且各自负责各自

的财务，那成本最低的办法就是告诉客户问题解决不了，又或者客户的问题不归你的部门负责。然后你可以把客户电话标记为“已解决，非我部门事务”，最后抛诸脑后。这时候客户可能就放弃了。



如果你运气再好一点，那客户可能会忍耐你们踢皮球的行为，等待找到能解决他们问题的部门。可能的结果还是那两个：要么客户满意，要么客户不满意。当然，客户在被踢皮球的过程可能会觉得很受伤，但没关系，反正你没什么损失，损失都在客户那里。这属于“系统外的事务”，不会出现在你的财务体系里。

好了，客户终于找到了正确的部门，结果仍然是两个：你能解决他们的问题或你不能解决他们的问题。也许不帮客户解决问题的话，成本会低一些，因为通常来说解决问题都是需要花钱的。比如说客户可能需要退货给你，或者要求你退款。如果客户遇到的问题不在客服代表的规则书里，那客服代表可能也爱莫能助。

如果你运气再再好一点，那客户会要求和经理沟通。这时候，结果仍然是两个：解决问题，或者拒绝。拒绝的成本可能更低，原因和上面的一样。不过经理可能会答应解决问题，因为解决问题之后也许能让客户满意。

一直以来，人们都遭受着这样的待遇。直到有一天，他们发现有一家企业愿

意对他们好点，这对你来说是绝好的消息啊！不是吗？因为他们成了别人的客户，不用你来服务了呀！成本是零了啊！万岁！

一传十十传百，你会失去更多的客户。你呼叫中心的成本持续降低，直到最后一个客户离开，你可以把呼叫中心整个关掉了。你的成本之战终于完美落幕。

成本和质量并不是相互排斥的

如果你能挣到钱，然后你觉得所有想买你产品的人都已经买了（即市场饱和），那下一步就该削减成本了。很多企业都认为削减成本意味着降低质量，但事实并不一定如此。

质量专家 W. 爱德华兹・戴明（W. Edwards Deming）认为这个道理很简单。他认为随便哪个工厂，如果你去问一线的工人"为什么提升质量反而能降低成本"，得到的回答总是"返工少了"。

削减成本是高风险的动作，有时候这边的成本削减了，但是不经意间却增加了另一边的成本。想想这种情况，一位客户必须打多次电话，和多个人交流，才能做到一件事。想想受伤的客户最后放弃然后另找别的企业。想想如果你因为服务差而丢掉了一个客户，要花多少成本才能再找到一个客户。所以说，一家真正把客户服务好的企业所需的营销成本和客户获取成本非常低。满意的客户可以抵得上世界上最好的营销部门。

所有这些成本都非常重要，但是却不容易计算。很多企业把精力放在那些在财务报表的成本上，希望削减这些成本，但这只是拆东墙补西墙而已。成本没有降低，只是转移了。而且在削减成本的同时，把未来也减没了，因为今天的成本虽然降低了，但却损害了长期客户关系和客户的忠诚度。一旦有机会，受伤的客户就会另寻别家。

客户服务也可以不痛苦

领航投资集团（The Vanguard Group）管理着 16 000 亿的资产，为个人和企业投资者提供共同基金、金融产品和服务。他们的做法有所不同。

打企业的服务电话往往是痛苦的。一般来说，先是一个语音系统，然后你点来点去，想要找到正确的菜单。很多时候，这些菜单都无法和你的需求完全匹配。要找一个真人说话吧，又要等很久。然后，当你真的找到一个真人说话的时候，你又必须告诉他所有的信息，尽管你早就已经输入过他们的系统。他们通常无法解决你的问题，所以必须把你转到别处，然后你必须把信息再重复一次。这种经历大家都有过，不是吗?

领航投资集团的服务则完全不同。如果你打给领航投资集团，上来就是一个真人。如果这个人帮不了你，那他们就会找专家来帮忙，但是他们不会把你转到别处，而是仍然保持通话。

“我们的客户都非常忠诚，”领航投资集团的高级用户体验经理理查德·道尔顿（Richard Dalton）这样说道，“客户的忠诚对我们来说就是最重要的事情……我们做的所有事情都是以客户为中心的。”

第一线控制体系

为什么领航投资集团要采取不同的策略呢? 他们把传统意义上的控制体系反转过来了。控制权在客服代表那里，他们全权负责解决客户的问题，然后企业剩下的人则形成了一个支持网络，当第一线的客服代表需要解决问题的时候，就可以随时召唤他们，一次性解决客户的问题。

你可以把他们的服务和传统客服对比一下。传统客服是每个人都高度专职化，以至于没有谁能独立解决客户的问题，能看到客户问题全貌的只有客户本人。高度专职化的客服就像是一个个的分裂人格一样，但是客户没办法，也只能硬着头皮面对。

分离式企业的客户服务

经理的经理

经理

第一线客服代表

客服热线 1 2 3 4 5 6 7 8 9

客户路线

互联式企业的客户服务

客户

第一线客服代表

客服代表可以获取所需的信息，但一直由他们对客户和问题负责

后台支持

平台

管理者

资料来源：John Seddon，领航投资集团

领航投资集团可以专注于客户的需要，而且可以简单地找到各种信息和专家来帮忙，这就是一个服务。这意味着领航投资集团的客服代表可以像客户的全权代理人一样，代表客户寻求解决问题，直到问题解决。

“我们认为一线员工才是成功的核心。我们一直都认为企业要想成功，一线员工是基础，所以我们在他们身上投入非常大。”

要想把客户服务好，企业就必须把钱和权力交给直接和客户打交道的人和部门，他们是企业的第一线。

参考信息

- 美国运通

信息取自“Global Customer Service Barometer”（2011 全球客户服务晴雨表），由 Echo 公司为美国运通做的研究，http://about.americanexpress.com/news/docs/2011x/AXP_2011_csbar_market.pdf。

- 让人厌恶的企业

“最让人厌恶的企业是服务企业，而最让人厌恶的行业，则是服务业。”引自“Banks、Utilities、Telecoms Top Most Hated Companies List”（银行、水电气、电信业领军人们最讨厌企业排行榜），作者为 Jason Chupick，*PRNewser*，2011 年 10 月 14 日，http://www.mediabistro.com/prnewser/banks-utilities-telecoms-top-most-hated-companies-list_b28712。

- 领航投资集团

领航投资集团的信息取自作者在 2011 年做的访谈。

第 5 章

企业是怎么和客户疏远的

你最不满意的客户就是你最好的老师。

——比尔·盖茨，微软联合创始人兼董事长

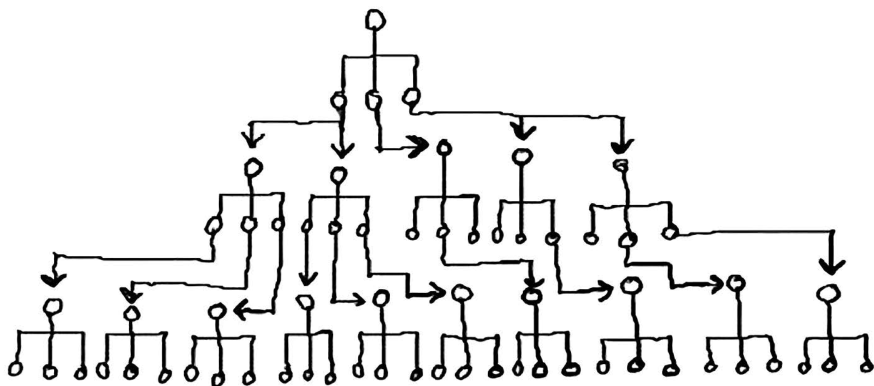
在成长的过程中，企业常常会因为各种各样的原因和客户越走越远。我们必须努力在企业成长的同时创建、维护和深化与客户的关系。

为什么企业会和客户疏远

每个成功的企业都有一个共同的基调，那就是和客户保持联系，和市场保持联系，随时准备迎接变化。这似乎很理所当然，很简单也很容易理解。说到底，没了客户也就没了企业，客户是企业生存的基础。

照顾好客户看上去就是这么基础的一件事，那为什么还有很多企业做不好呢？企业是怎么和客户渐行渐远，然后失去市场的呢？

如果你去问运动员，你就会知道，基础不代表容易。



随着企业的成长，干扰和复杂度会几何上升

我们可以确定的是，对于任何一家企业来说，客户都是长期增长和盈利的决定性因素。不过企业越大，干扰就越多。现有的成功似乎为企业打开了无数机会之门，企业每扇门都不愿意错过，结果扩张过度，反而把现有的服务也搞差了。企业希望保增长，让生产线和供应链不断运转，所以内部流程的效率和组织就成了头等大事。人们相互争夺地位、权力，争抢功劳，政治斗争纷起。为了面对日渐增加的复杂度和组织层面的挑战，官僚主义登上舞台，但是官僚主义又会妨碍创造力。

很多企业都专注于解决增长带来的各种复杂问题，却忘掉了他们最宝贵的资产——客户。

讽刺的是，企业忽视客户的最大原因往往是过去的辉煌。成功会促进增长，甚至让企业坐上行业统领者的宝座，但是成功也可能会造成过度扩张，市场盲点，让人们越来越爱规避风险。

过度扩张

迅速的增长让很多企业花了眼，因为面前摆着太多的新机会，而且只要有可能就想试一试。

星巴克是怎么疏远客户的

新世纪初的时候，星巴克专注于全球扩张，开新店，还在店里面放了书和音乐等新产品。几乎每天都有新店开张，而且新产品也层出不穷，直到星巴克似乎变成了一个咖啡店加礼品店。

“大家都疯了一样想着增长，没人关心运营的问题，也没人关心核心业务。”CEO 霍华德 · 舒尔茨在《一路向前：星巴克如何秉承灵魂为生存而战》（*Onward: How Starbucks Fought for Its Life without Losing Its Soul*）中这么写道。

“每开一家新店，企业的利润都会增加。每增加一样产品，店铺的利润都会增加。一家新店或者一样新产品并不会对企业造成什么伤害，但是随着这些变化一点点的累积，星巴克和客户越走越远。我们忘了客户真正想要的东西——快速优质的服务、美味的咖啡和一个可以享受咖啡的场所。”

舒尔茨还回忆了他发觉必须开始改变的那一天。

“有一天，我走进一家星巴克门店，发现有很多毛绒玩具。我指着这些睁着大眼睛，可爱但是和咖啡没有任何关系的玩具，无奈地问店长：‘这是什么意思？’店长毫无愧色地说道：‘这可以增加销售额，而且利润率更高。’当这种心态成为主流的时候，就危险了。”

舒尔茨把这称为“自认天下无敌而形成的自大”。

2008 年星巴克关闭了 600 家店，精简了生产线，并临时关闭了世界各地的门店，以便能让员工重新进行培训，做出最好的意式浓缩咖啡。

从 2008 年开始，星巴克重新关注核心业务，利润增长了，大部分投资人都得到了回报。



Krispy Kreme是怎么失去市场的

Krispy Kreme 这家公司几乎是完美的：有秘密配方，有好吃到让人上瘾的甜甜圈，还有一群热爱这家公司的媒体。从 1937 年成立伊始，这家公司一直都是正常增长，2000 年上市之后，公司进入了快速增长期。Krispy Kreme 不仅开了大量门店，而且还把甜甜圈放到了便利店、药店、加油站，甚至沃尔玛这样的大型超市。上市不到两年，公司的股价就已经翻了一倍多。新店一开，当地新闻争相报道，人们排起长队，只为第一时间品尝传奇甜甜圈的滋味。Krispy Kreme 的宣传计划也大胆地提出："我们的目标市场是全世界每一个人。"

但是公司扩张太快，业务却跟不上了。人们后来才发现，原来甜甜圈其实也没那么让人上瘾。快速地增开大量门店，使得门店之间不得不相互竞争有限的市场。此外，门店还必须从 Krispy Kreme 花高价购买设备。这种压榨加盟门店的行为虽有短期利益，但其实是搬起石头砸自己的脚。很多门店赚不到钱，有些则不得不关门大吉。



销售下滑，最大的加盟门店无力支付账单，最后宣告破产。其他加盟门店也纷纷破产。Krispy Kreme 这时才发现门店多反而成了盈利的拖累。更麻烦的是投资者们对公司高层提起诉讼，说高层只顾扩张，不理会已经出现扩张过快的危险信号。证监会对此也进行了调查——这绝不是什么好事。

Krispy Kreme 的股价从 2003 年 50 美元的高位暴跌到了 2007 年的 3 美元。

Krispy Kreme 缩减了开支，解决了一些财务问题，并在 2009 年和证监会达成了解决方案。今天这家公司又开始了扩张——只是这次更加谨慎。

市场盲点

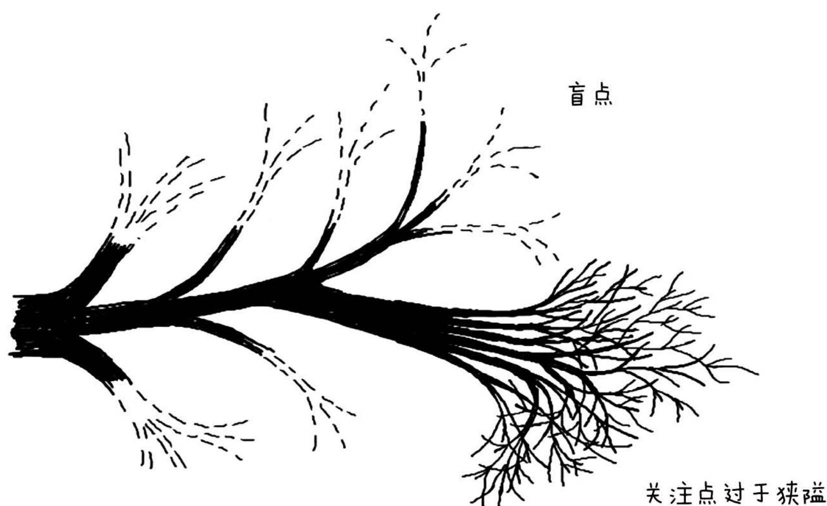
虽然想法太多会成问题，但是专注点太过于狭隘也会造成问题。在促进利润增长、增加市场份额的过程中，企业的专业知识储备和效率都会提高。但是这样的专业知识储备会让企业的眼光过于专注，以至于形成了盲点。新的科技和业务模式总是会出现，打破现状，而老企业却把所有的鸡蛋都放在了一个篮子里。

施乐公司是怎么错过PC革命的

1970 年，施乐公司设立了 PARC（Palo Alto Research Center，帕罗奥托研究中心），希望能对未来办公室的愿景进行展望，并对相关科技进行研发。就这个目标而言，PARC 是非常成功的，他们发明了激光打印机、点阵图形、鼠标、图形界面，所见即所得的文字编辑器以及局域网。不过施乐公司却没能把这些创新

推向市场。

PARC 设立在硅谷，离施乐公司在纽约罗彻斯特的总部很远。虽然这给研发者很大的自由度来做创新，但是他们却很难接触到公司高层，把这些信息传达出去。那时候复印机的利润非常大，而施乐公司也仍然以复印机公司自居。



在最近的一次采访中，前 PARC 研究员、激光打印机的发明人盖瑞・斯达克为瑟（Gary Starkweather）告诉马尔康・格兰德维尔（Malcolm Gladwell）："他们就是意识不到自己是做信息生意的……施乐公司受到了大量表格专家的干扰，这些专家总认为可以通过数字指标来确定做什么产品。可惜的是，创新性并不在他们的指标之中。"

苹果公司的创始人史蒂夫・乔布斯在 1979 年造访了施乐公司，他从中得到了灵感。PARC 的研究员拉瑞・特斯勒（Larry Tesler）告诉马尔康："乔布斯在屋子里快步走来走去，兴奋之情溢于言表。当他看到我在屏幕上做的那些事情，看了差不多一分钟之后，他开始满屋子边跳边欢呼：你们为什么不用这个来做点什么啊！这太伟大了！这是革命性的产品！"

乔布斯回到了苹果公司，后来的故事大家就都知道了。

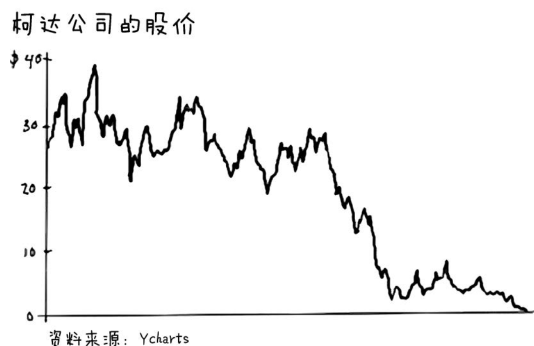
施乐公司可能也有所反省。今天这家公司正逐渐摆脱复印机公司的身份，朝着服务型公司转变。从 2006 年开始，服务类的收入——比如外包客户文档管理

和其他业务流程等——已经从 25%增加到了近 50%。事实已无法改变，但是施乐公司也许可以东山再起。

柯达企业是怎么倒闭的

1888 年，柯达公司推出了历史上第一款消费级相机，口号是“你按按钮，剩下的交给我们”。这家公司在 100 年的时间里，一直在销售相机和胶卷。由于使用了吉列的经典业务模式“免费送刀架，卖刀片赚钱”，柯达公司的利润一直很高。他们销售廉价易用的相机，然后慢慢从胶卷上赚钱。

1975 年，柯达公司的工程师史蒂夫·撒森（Steve Sasson）发明了历史上第一台数码相机。这台原型机是由很多现有的技术产品组成的，包括一台超级 8 录像机的镜头和磁带。用这台机器照相之后，你可以把磁带取出来，然后在电视上播放。1976 年，他和他的同事一直在向柯达公司的高层推介这种“无胶卷成像”技术。



不过，柯达公司那时候有一个盲点，就是不能让任何事情阻碍公司赚钱的胶卷生意。撒森说，当时那些高层的反应是：“谁会想在电视上看自己照的照片呢？这些照片怎么保存呢？电子相册是什么样呢？这类东西要发展多久才能推给民用市场？”

撒森和同事们无法回答这些问题。不过根据摩尔定律，撒森的团队认为在 15 到 20 年内，这个技术就能进入民用市场。

柯达公司销售廉价相机，把利润的大头放在了胶卷上。他们的核心产品受到

了威胁，但现在有 15 年的时间可以做好准备。他们做了什么呢？什么都没做。

随着时间的推移，当初的预测变得越来越真切。1988 年，人们发明了 JPEG 和 MPEG 格式。民用数码相机也在 90 年代登场。随着胶卷业务逐渐萎靡，柯达公司这头狮子才缓缓醒来，但是却找不到好的策略。柯达公司一位高级副总裁和研发总监在 1985 年说道："我们正朝着信息公司转变，但是要找到比彩色胶卷更加挣钱的合法生意恐怕很难。"

90 年代初的时候，柯达公司的 CEO 凯・惠特莫尔（Kay Whitmore）要"建立起基于胶卷的数字照相技术"。你可能和我一样都很好奇，"基于胶卷的数字照相技术"是什么东西。Photo CD 就是一个例子，你可以照完相，把胶卷拿给冲印店，然后他们会给你一张 CD。然后你可以用一个专用的播放器在你的电视上播放。柯达公司的高层找到了技术公司，希望能一起合作。（比尔・盖茨记得惠特莫，他记得惠特莫在一次开会的时候睡着了。）

还有更多的所谓"战略"。柯达公司推出了自家第一台数码相机，结果发现这个市场竞争激烈，利润很低，然后又推出了在线照片管理服务，后来也被廉价的喷墨打印机取代了。

毫无疑问，胶卷生意越来越不好做，但是看看竞争对手富士胶卷。早在 60 年代，富士就已经在生产录像带、电脑磁带和音乐磁带了。70 年代的时候，他们又推出了 VHS 格式的录影带和软盘。80 年代时，富士专门成立了电子成像部，推出了第一台数字化的 X 光扫描仪，并推出了世界上第一台民用数码相机。

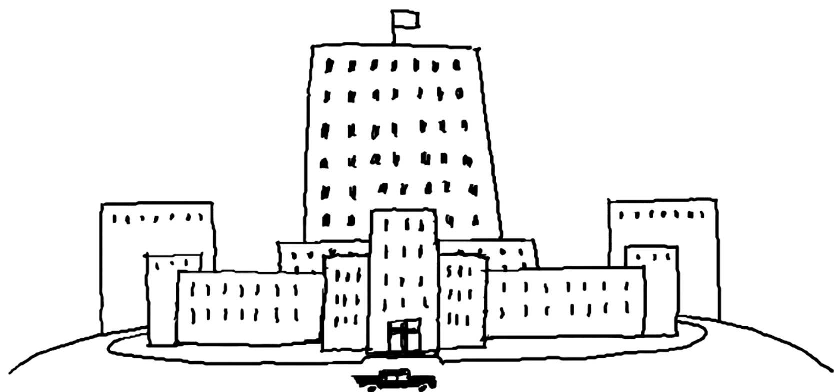
今天富士仍然在利用过去的成就来把业务延伸到更多的领域，比如医疗系统、数字成像、光学设备以及特种材料，像那些用来做平板显示器以及太阳能电池的超薄胶片。

富士一直和客户保持着联系，所以留在了市场里。2012 年 1 月，柯达公司申请破产。

规避风险式企业文化

当企业变得越来越大、越来越成功的时候，其自身的规模反而会变成最麻烦

的拖累，尤其是当其独霸市场而又没有好对手的时候更是如此。企业早期赖以成功的文化可能会变得越来越教条、刻板、流于形式。随着时间的推移，大胆创新的风险会越来越大。新的业务模式可能会对现有业务模式造成冲击，蚕食现有业务的市场。虽然有时候大家都心知肚明，变革迟早会来临，但是要找个借口推迟一下也不难。即使曾经是很优秀的企业，也可能在这种状况下逐渐和客户疏远。



刻板的文化

通用电气是如何恢复活力的

1890 年，发明家托马斯・爱迪生创建了通用电气。这家公司逐步成长并统治了包括发电、涡轮引擎、电气设备在内的多个行业。道琼斯工业指数创始之初，通用电气也是 12 个上榜的企业之一（而且在那 12 家企业中只有它活到了今天）。

1974 年，当年轻的杰克・韦尔奇作为高管进入通用电气总部时，这家公司官僚主义的刻板作风已是根深蒂固。在《杰克・韦尔奇自传》（*Jack: Straight from the Gut*）一书中，他回忆道："你在公司中的等级高低都是明确规定好的。"

那时候，在 CEO 和一线员工之间甚至能隔十几级。这些层级把企业管理层和客户隔离开来，就像一个穿了很多毛衣的人。韦尔奇说："如果你穿着四层毛衣出门，就不可能知道外面多冷。"

韦尔奇觉得，那时候通用电气的发电部门"弥漫着一种气氛，那就是客户能买到我们这些'优质'的机器，那是他们'运气好'"。

“生意变大了，人们的投入度却似乎降低了。从工厂的叉车司机到办公室里的工程师，大家都像是在做机械运动。看不到激情。”

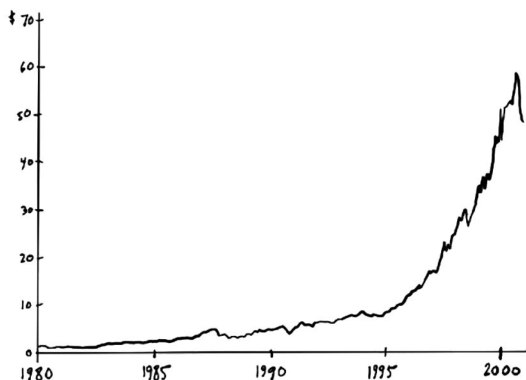
70 年代中期的时候，韦尔奇造访了日本的工厂。这段经历刺激了韦尔奇，让他选择在公司仍然还算健康，而且仍然在盈利的时候就迅速采取行动：

> 日本人的超高效率让人赞叹，也让人感到恐惧……而且这群日本人还利用日元的低价和先进的科技大举入侵我们的主要业务，上至汽车下至消费电子产品。我希望能直面这些现实。

“我还不知道怎么做 CEO 的时候就坐上了这个位置，”韦尔奇说，“但是我知道这家企业应该给人什么样的‘感觉’。那时候还没有‘企业文化’一说，但那其实就是文化。”

变革并不容易，说它是一场战争也不为过。韦尔奇向通用电气的官僚主义和现有文化宣战。“我扔出了一个又一个手雷，把那些我觉得拖后腿的传统和文化统统炸掉。”

韦尔奇执掌下的通用电气股价



他把企业的层级删减至原来的一半，建立起了一种重绩效的竞争文化，坚持奖励高效员工，开除低效员工。他制定的策略是，只保留那些通用电气可以做到第一或者第二名的行业。如果做不到第一或者第二，那要么整改，要么卖掉，要么就把部门关掉。

在韦尔奇担任 CEO 的 20 年间，通用电气把注意力重新放到了客户和市场上，让营收从 270 亿美元涨到了 1300 亿美元，而且利润率也上升了。从 1991 年开始，通用电气就一直保持着盈利。

IBM是如何重新发现客户的

和通用电气一样，IBM 也是在 19 世纪初成立的。IBM 是“国际商业机器公司”的缩写。这家公司早期的“商业机器”包括天平、电动表单计算器和打卡器。这家公司不断发展，也一直着眼于帮助客户计算和管理各种业务的相关数据。在 IBM 公司历史上，大部分时候它都处于行业领先地位。不仅投入了大量金钱用于研发先进复杂的技术，还在客户服务和支持上不断创新。

不过在上世纪九十年代初期，IBM 的公司文化逐渐封闭，各部分也都各自为阵。销售额和利润剧烈下滑，引起了人们的警觉。这家公司需要一个改革者。在《谁说大象不能跳舞》（*Who Says Elephants Can't Dance?*）一书中，卢·郭士纳（Lou Gerstner）回忆了 1993 年刚接管这家公司时的感受：

> 公司上下的人都认为，好的决定和产品都是公司内部闭门造车做出来的。我觉得很多问题的根源就在这里……人们对客户的需求毫不关心，精力全用来内耗。管理层有权立即中断项目，公司结构也大多为了保障各部门的权力，而不是促进合作。管理层只负责指挥，却不愿意采取任何行动。

郭士纳并不是 IBM 内部提拔上来的，他是空降来的，以前曾做过美国运通公司的 CEO，那时候的他曾是 IBM 的客户。作为前客户的郭士纳被 IBM 这种各自为阵、按地域划分的公司结构折磨得够呛：

> 美国运通是 IBM 在美国最大的客户，但 IBM 的管理层对此毫不看重……让人深感无奈。IBM 似乎无法站在客户的立场来看问题，也不愿意顺着客户的需求来研发技术。

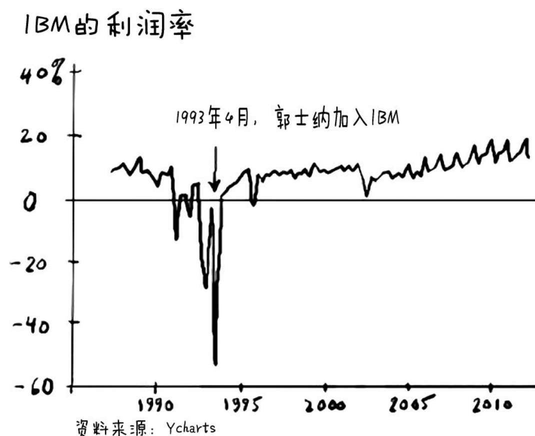
郭士纳新官上任，第一把火就是“熊抱行动”(Operation Bear Hug)：每个高层管理者都必须在三个月内拜访至少五位自己名下最大的客户，倾听客户的声音，向客户展示企业对他们的重视。如有需要，还得立即采取行动。郭士纳要求每次拜访之后拜访人都必须交给他一份一到两页的报告，并告诉他找谁才可以解决客户的问题。

在郭士纳刚刚上任时，大多数人都认为 IBM 应该拆分成很多小公司，即所谓的“小蓝”(Baby Blues，相对于 IBM 的昵称“大蓝”，The Big Blue)，这样才能提升竞争力。但郭士纳没有这样做。

郭士纳发现，IBM 的竞争力来源于它的全球布局以及深度广度俱佳的专业知识，所以他决定调整 IBM 的公司结构，把这家公司从以前的各自为阵，转换成以客户为本的跨地域统一结构。这和杰克·韦尔奇在通用的“手榴弹疗法”一样，都是在向旧体制宣战。IBM 的区域经理就和土皇帝差不多，让郭士纳每每受阻：

> 我有次到欧洲分公司视察时偶然发现，我明明是发给全公司的邮件，但是 IBM 在欧洲的雇员却并不是每一封都收到了。在调查之后，我们发现欧洲分部的头头拦截了这部分邮件。我们问他为什么这么做，他淡淡地说“这些邮件不太适合我的手下看”，而且“这些邮件很难翻译”。
>
> 还有一个欧洲区国家的总经理也很顽固，而且很有“才”。我们把他所在国家的大部分员工都分配给了一个特别部门，这个部门直属总部管理，但是这个经理拒不接受。每次总部的新经理到这个国家和团队碰面时，这个经理都会找一批忠于自己的人，把他们召集到一个办公室里，告诉他们：“这次你们扮数据库专家。跟总部的人谈谈数据库就行了。”然后下次再有人来的时候，他又告诉同一批人：“这次你们扮演保险行业的专家。”最后我们还是识破了他的伎俩，终结了这种骗人的游戏。

转型的关键在于文化的改变。郭士纳和韦尔奇一样，希望能形成一种高效的文化。他认为：“文化不只是商业竞争的一个方面——文化即竞争。”



不过，谁也无法操控文化。文化存在于每个职员的日常行为之中。它深深地印刻在企业的每一个流程和习惯中。“冰冻三尺，非一日之寒”，文化的转变亦是如此。

“你不能制订文化，也无法科学地计算它。你能做的是创造环境，让转变自然地发生。你可以给一些精神和物质鼓励，也可以明确市场现实和转型目标。但是最后你只能靠信任。说到底，并不是管理者在改变文化。管理者只是在请求员工自行改变文化。老实说，如果我当初有别的选择，我可能也不会和 IBM 的文化来个硬碰硬。”郭士纳这样说道。

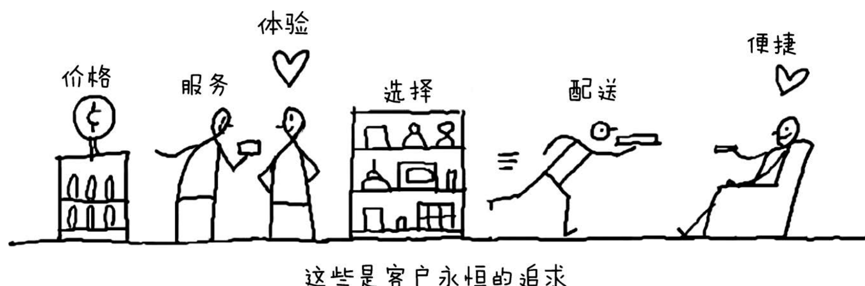
幸运的是，郭士纳这样做了，而且这种坚持也得到了回报。从 1990 年到 1993 年郭士纳执掌之前，IBM 损失了 160 亿美元。郭士纳上台第一年，就把 IBM 从亏损的深渊中拉了回来，让 IBM 重新盈利。从此之后 IBM 开始稳步增长。

如果有疑问，速和客户联系

有没有一家你热爱的企业，你长期信赖的企业，你愿意一直买他家产品的企业？这家企业肯定和客户联系紧密，知道客户是谁，也知道客户想要什么。

关注客户并不等于讨好所有人，而是要深刻了解谁是客户，以及客户想要什么。沃尔玛一心扑在那些价格敏感的客户身上，才能主宰零售行业。沃尔玛的文化就是在运营中省一分钱是一分钱，然后把节省下来的钱和客户分享。Nordstorm

比沃尔玛小得多，营收也只有沃尔玛的 2%，但是利润率却比沃尔玛高，因为他们专注于那些喜欢更好的服务、喜欢精选的产品、对价格不那么敏感的客户。沃尔玛和 Nordstorm 专注于两个完全不同但又都有利可图的客户群体，而 Sears 和 JC Penney 等其他零售商的关注点则太多太杂，市场就被蚕食了。



这些是客户永恒的追求

世界总在不断变化，客户也是如此。客户不会一直喜欢某一种产品或者服务，就算是 iPad 他们也不会永远喜欢。

不过有些东西是不变的。总会有客户喜欢优良的体验、服务、便捷性、多样的选择、低廉的价格以及迅速的配送。关注客户的企业知道客户想要什么，而且会不断地锻炼相应的能力，制定相应的策略，以便能长期保持这方面的优势。

通用电气、IBM 和星巴克把心思放在了客户身上，让企业重回正轨。柯达公司一直在纠结——这家公司的最后一搏是拿自家的各种专利作抵押，贷款做了一系列廉价的喷墨打印机，希望能完成自我拯救。柯达公司的投资者们对于新生事物持怀疑态度，可以理解。可相应地，这家公司的股票现在也是处于历史最低位。

在决策困难时，有句古话可以借用：如果举棋不定，那就选择让你害怕的那条路。

说是决策困难，其实大部分时候人们心里都知道该如何选择。但是当这个选择让人觉得风险很大、很艰难或者让人感到恐惧的时候，人们往往又会找理由来避免正确的路。所以举棋不定其实只是因为对必须要走的路感到恐惧而已。

时过境迁，我们只能想象当初柯达公司的决策者们在面对胶卷没有未来时的那种感觉。那种恐惧显而易见，不过同样明显的还有必须要做的决定，那就是赶紧退出胶卷市场，准备进入数字世界。

我们现在可以很容易地想象，当初柯达公司的人们是如何用各种会议和备忘录，用一种看似客观的方式把这种恐惧挡住的。那些快要退休的人们，用最后一丝气力，盼望着历史的车轮能够停止。

在决策困难的时候，不要在企业内部找答案。转个身面向市场，重新接触你的客户吧。

参考信息

- “施乐公司受到了干扰”

引用自 Malcolm Gladwell 的文章“Creation Myth: Xerox PARC, Apple, and the truth about innovation”（创造力之谜：施乐 PARC、苹果公司，以及创新的本质），*The New Yorker*，2011 年 5 月 16 日。

- 第一台数码相机

引用自 Steve Sasson 的博文“We Had No Idea”（我们哪里知道），发表在柯达的 *Plugged In*（博客），2007 年 10 月 16 日。

第 6 章

结构必须变

如果外部的变化比内部的变化快，那么企业的死期就不远了。

——杰克·韦尔奇，通用电气前 CEO

在发展壮大的同时，企业也变得越来越专业化，其适应和变通的能力则相应地越来越低。如果企业的业务效率已经接近或者达到巅峰，而周边的环境又在变化，那就只有对企业的根本结构进行整改，才能让企业重新适应环境。

现今企业结构的由来

分工和标准化是好事，地球人都知道。

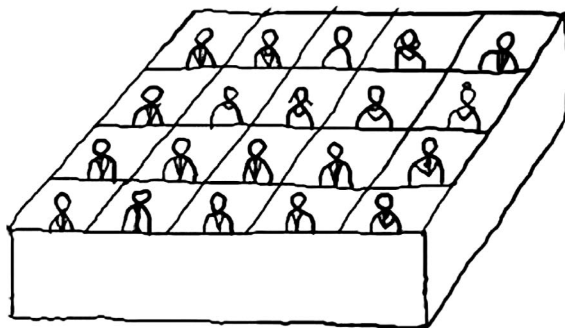
分工

十八世纪时，亚当・斯密（Adam Smith）就提出，分工可以提高生产力。不过分工也会导致工种之间的相互依赖。工种之间无法独立完成任务，必须相互配合，而且协作的次数增多，失误也随之增多。分工变得越来越复杂，相互依赖的程度也越来越高。

高度的相互依赖催生了指挥和协调的需求。在传统的企业中，指挥和协调由管理层和各级官僚来担任，他们通过各种量化和控制措施来指挥工作。

分工变多也增加了复杂度。尤其是对于管理层来说更是如此，因为需要指挥协调的东西也越来越多。所以，任何可以自动化的东西都自动化了，而不能自动化的则把变化限制到最小。分工让工作更加高效、一致，也让工作结果更容易预估，更加稳定——说白了就是更傻瓜化。

当然，越是傻瓜化的体系，行为就越受限制，迫使人们像傻瓜一样工作，即便他们有更好的想法也没用。就算雇员们知道有更好的工作方法，但在政策和固定流程的限制之下，也发挥不出来，因为这些政策和流程就是为限制各种变化而设计的。万一出现了意料之外的问题，这个体系就会失效，因为自动化的系统和雇员受到的是傻瓜式的待遇，没办法自行解决问题。



体系越是傻瓜化，人们工作起来就越像傻瓜

你也许听到过很多次这样的说辞："我不知道为什么，我也知道好像说不通，但这是规定。"除此之外，虽然分工让整个体系更加高效，但是当分工超级细化之后，人们与自己工作的目的和意义就渐行渐远了。人们各自呆在自己那一个小小的格子里，看不到工作的全貌，所以他们只能在设定好的小范围内工作。

可互换的部件

工业革命时代传下来的另一个理念是可互换的部件。

标准化让我们可以很容易地批量制造高品质的产品。不过当我们想要标准化那些本来很多样化的东西时，就会出现问题——比如客服热线。客户的问题可能来自各个方面，即便是看上去很类似的问题，也有可能根据情境的不同而有很大的区别。

我们习惯性地认为标准化是好事，以至于我们会把它用在错误的地方。比如说所谓的"最佳实践"。最佳实践的意思是假设我们可以用一个"最佳方法"来解决某个问题。这也意味着我们假设每个问题都可以从情境中提取出来，然后用一个最佳的办法来解决，而且我们还可以描述和分享这个方法。不幸的是，这样的做法在商业界造成了很多问题，因为我们不可能把一个问题和它的情境分开。

把所有部件凑在一起未必就是一个完整的系统。系统工作的重点并不是单个的部件，而是它们之间的互动，以及要达成既定性能目标时必须做出的各种权衡。我们可以对部件进行标准化，但是却无法对整个系统进行标准化。一个企业的最佳实践，或者这家企业某个部门的最佳实践，放在别处不一定能成功。

组织体系专家罗素·艾科夫（Russell Ackoff）指出："把一个系统拆开，分别改善它的各个部分，想这样提高系统的整体效率，绝对不可能。"

艾科夫用了一个例子来支撑这个观点：

> 《纽约时报》上说，美国有 487 种汽车，我们每种买一辆，把它们放到一个巨大的仓库里。然后我们招募 200 个顶尖的汽车工程师，让他们确定哪辆车的引擎最好。假设他们报告说劳斯莱斯的引擎最好，那我们就记下来。再问他们："哪辆车的传动系统最好？"然后他们检测一番，

说奔驰最好。哪辆车的电池最好？别克最好。如此这般，我们把汽车所有部件都问一遍，找到哪辆最好，然后记下来。现在我们把这个列表交给工程师们，并告诉他们："把这些部件从车上拆下来，然后组装成一辆由最佳部件组成的举世无双的汽车。"结果会是什么呢？连一辆车可能连装都装不起来，因为部件之间不兼容。系统的效率由部件之间的配合程度决定，而不是由单独部件的效率决定。

系统组件之间需要配合，服务和它所面对的情境也需要配合。和客户的每次互动都不一样，有时候是微妙的不同，有时候则很明显。

有些互动表面上看很相似，但实际上可能完全不同，我们也没法预知客户的情况。想象一下，一个乘客两度因为飞机满员而取消登机，行李又掉了，她现在来到了航空公司柜台前。她之前的经历会对接下来的互动产生巨大的影响。

管理者总觉得标准化是好事。他们觉得如果把事情都标准化，那成本就会下降。不过大部分的服务都是千变万化的，结果反而会导致成本增高。这是因为标准化的系统难以适应各种变化。我们总希望能把所有的变化都归类，把每个类别像跑道一样明确定义好，所以才会做出诸如电话语音菜单这样的系统。不过当环境的不确定因素非常多的时候，这样的系统就会变得很难用。

相互冲突的限制条件会导致系统僵化

企业必须不断地在各种相互冲突的限制条件之间进行调和，才能实现业务的增长和转型。企业每次转型，都可能会和现有业务起冲突，所以管理者必须不断地权衡"潜在的好处"和"产生新问题"二者之间的关系。

问题是从分工开始的。现代企业就像是一台巨大的机器，它把工作分成不同的部分，并从中协调，这样每个人就能专职专能，把注意力集中在自己负责那部分工作上。不过分工也带来了冲突。

不仅是企业，自然界也是如此。如果你想变得强壮，那你的骨骼就必须足够大，这样才能支撑你的肌肉，防止骨骼断裂。如果你想飞翔，那你就必须接受轻而脆弱的骨骼。也就是说，这里头有个权衡的问题。在这个不断发展的世界里，

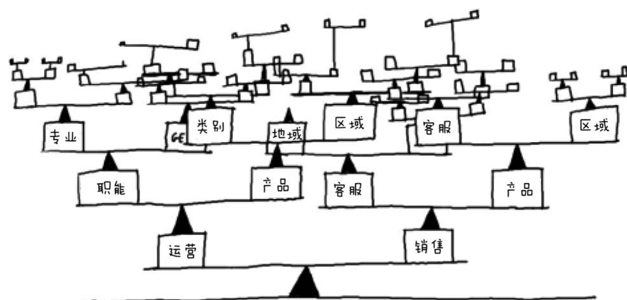
你必须做出权衡取舍，才能生存下来。

比如说，一个 5 人的小企业就不会有协调方面的问题，但当它发展到 20、30、40 个人的时候，工作的协调就变得越来越难了。所以这家企业不得不在周一早上的时候开一个“全员大会”，让每个人说说自己目前在做什么，以及接下来有什么计划。随着企业的人越来越多，周一的会也越来越长，人们开始觉得痛苦无比，因为他们花太多时间来谈工作，却没时间来做工作。

说白了，周一的会议只解决了一个问题：如何协调工作。不过它也带来了另一个问题：做工作的时间少了。

这家企业必须在谈工作和做工作、协调和执行之间做出权衡。如果协调的时间太多，人们会对工作非常了解，但什么也做不了。反之，人们的工作就会有很多重复。

还有一种常见的冲突是销售与运营团队之间的冲突。销售的业绩由营收决定，而运营的业绩则由盈利率决定。销售团队希望卖更多项目给客户，所以会给客户打折。但是如果折扣太多，运营团队则无法满足其盈利率标准。



各种相互冲突的限制条件逐渐累积起来

在每个组织的每个层面，都需要我们做很多权衡：效率和服务，效率和创新，高可靠度/安全度和成本，可预见性和灵活性等。这些相互冲突的限制条件又会相互累积。

假设你解决了销售和运营之间的问题，那你怎么对销售人员进行分工呢？按产品还是按客户？如果按产品来分，则销售人员会成为某个产品领域的专家。不过客户会很痛苦，因为每周都会有一个新的销售给他们打电话，而这些销售都不

知道彼此的情况。如果按客户来分，销售就能一对一深入了解客户的需求，但是他就很难回答产品相关的问题，因为他的精力过于分散。你也可以在销售团队中插入与产品相关的人员，但那又会让产品人员远离运营工作，导致盈利率下降。

像这样的情况还有很多。

这样的问题没有终结。你只有不断权衡、不断妥协，才能形成一套优化方案来改善你的组织体系。

在一个系统中，如果一个部件的改变会导致另一个部件的变化，则我们说这两个部件相互联系，或者说是耦合的。耦合的两个部件相互依赖：一个改变，另一个也跟着变。组织在对某些职能领域进行优化的时候，耦合和相互依赖也会增加。随着优化的不断深入，组织会达到某个临界点，即各领域的相互依赖关系变得错综复杂，导致人们难以理解，也很难预测改变会带来什么后果。

因此，相互依赖关系的加深会使组织变得越来越僵化，在一个领域做出小小的改变都会导致复杂而难以预料的结果。

例如一家企业决定在仓库中用电子扫描库存的方式来代替人力计数。乍一看这似乎是一个很简单的变化，不过这意味着所有进入仓库的物品都必须有编码，这样扫描器才能扫描。仓库的人员必须经过培训才能使用扫描器。接收纸质库存报告的人必须学习使用新的电子系统。

很明显组织规模越大，耦合和相互依赖就会越多。随着相互依赖关系的增加，改变所带来的痛苦和所需的精力也越多。

要做的权衡越多，企业的架构就越复杂，到最后你不管做什么改变都会对企业造成损害。久而久之，企业变得越来越刻板和僵化。

参考信息

- 系统效率

引用自演讲“Systems Thinking”（系统思维），演讲者为 Russell Ackoff，1994 年在 The Learning and Legacy of Dr. W. Edwards Deming 活动上演讲。

第 7 章

颠覆市场格局的复杂度

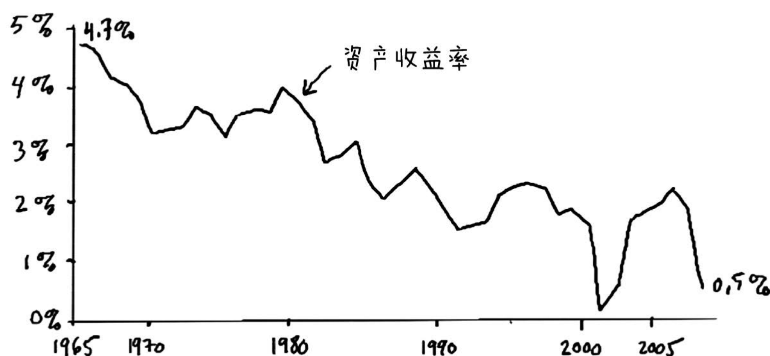
我们制造的每一样东西都在变得越来越复杂精密。

——凯文·凯利（Kevin Kelly），《连线》杂志，联合创始人

新生的网状的、相互依赖的经济让市场变得捉摸不定，竞争也变得越来越激烈。企业必须足够灵活才能迅速地对环境变化做出反应。做不到的企业则有被挤出市场的风险。

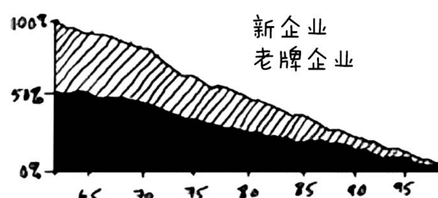
资产回报率正不断下降

人们通常用资产回报率来评估一家企业利用现有资产来产生利润的能力。在《动力的作用》(*The Power of Pull: How Small Moves, Smartly Made, Can Set Big Things in Motion*) 一书中，约翰·黑格尔 (John Hagel) 和约翰·西里·布朗 (John Seely Brown) 发现，企业的资产回报率从 1965 年开始一直在稳步下降，如今已只有 1965 年的 1/4。



长寿的企业越来越少

标准普尔 500 指数所观察的 500 家企业 (下称 S&P 500 强) 中，老牌企业越来越少，新加入的企业也并不长寿。1937 年 S&P 500 强的平均生存周期预期是 75 年，而在近来一份研究中，这个数字则降到了 15 年。



财富 1000 强企业的换血率也在增加。一家企业能在财富 1000 强中待上 10 年的几率正迅速降低。

企业死亡率增加的原因

变革加速

首先，技术变革的脚步越来越快。电子产品越来越小，越来越快，越来越便宜。IT 行业会影响其他所有行业，所以每个行业都会面临破坏性创新的风险。变革的速度越快，市场环境的不确定因素就越多。

只要技术发展保持这样的速率，风险就永远存在——当然对于那些有远见又有能力用好新技术的企业来说，这也是永恒的机遇。

竞争

其次，全球化的竞争也在加剧。谷歌的用户可以搜索全球所有的商品和服务信息，而且这些信息还会不断更新。如果企业想给谷歌的用户打广告，花 50 美分就能把文字广告放到搜索结果旁边。竞争的压力不断增加，每一家企业都在切身体会着痛苦。

争夺同一块市场的企业越多，竞争就越激烈，赚钱变得越来越难，这是供求关系所决定的。顾客的数量是固定的，他们愿意花的钱也只有那么多。

越来越高的复杂度

快速的变革和越发激烈的竞争又引出了第三个挑战：复杂度变高了。

技术让我们的工具更好、更智能、更快、更便宜，市场的竞争者也越来越多，这是事实。更重要的是现在所有东西都是互联的了，形成了一个网络。所以除了技术让变革加速，新进市场的企业让竞争加剧之外，人和事物组成的网络也让市场环境变得越来越复杂。

简单的事物相互关联，就会变得复杂。一只蚂蚁，一只蜜蜂，是很简单的生物。它们太简单了，以至于都无法独立生存。它们的行为单独来看，也很简单。不过当相互关联形成网络的时候，它们的行为又变得极其复杂。

互联会增加复杂度，分化也是一样。任何一块市场，只要有一家企业成功了，竞争者就会纷涌而至。随着竞争者越来越多，一家企业会逐渐形成主导的态势，迫使其他企业专职于某一小块领域，以便能区别竞争，吸引客户。也就是说，随着竞争的出现，每块市场最后都会细分成更小的市场。竞争越激烈，企业的业务周期就越短，市场的分化也就越多。随着市场越来越细，系统也变得越来越多样化。多样化意味着互动的类型也越来越多。互动的类型越来越多意味着系统越来越复杂。

复杂度由三个因素决定：唯一节点（即企业）的数量，节点之间的关联或者潜在关联（不仅存在于竞争者之间，也存在于合作伙伴之间），还有变革的速度。综合起来，这三个不断变化的因素形成了一个不稳定的、变动的环境，企业无法长期保持某一优势，而且竞争对手也在不断变化。

快速变革、激烈竞争和高复杂度就像三座大山压在企业身上，而且愈演愈烈。

企业觉得喘不过气来也很正常。

红皇后竞赛：不进则退

复杂度会相互催生，适应了快速变化的环境的企业会迫使其他企业也迅速适应，才能追赶得上。

红皇后竞赛

这种不断加速的超竞争状态称为红皇后竞赛，得名于路易斯·卡洛尔（Lewis Caroll）的《爱丽丝梦游仙境》中的红皇后：

> “……在我们的国家，”爱丽丝有点气喘吁吁地说道，“如果像我们这样长时间快跑的话，我们就会跑到别的地方。”“真是一个慢性子的国家！”皇后说道，“现在在这儿，你必须用尽全力去跑，才能停在原地。如果你想去别的地方，你必须花两倍的速度！”

红皇后竞争带来的挑战是，你在进步，你周遭的对手也在进步，甚至环境本

身也在进化。对手越来越多，发展越来越快，所以你只能越跑越快，才能保住你的位置。复杂度专家比尔 · 麦凯韦（Bill McKelvey）曾说过："在红皇后竞赛中取胜的唯一方法是加速协同进化流程。"

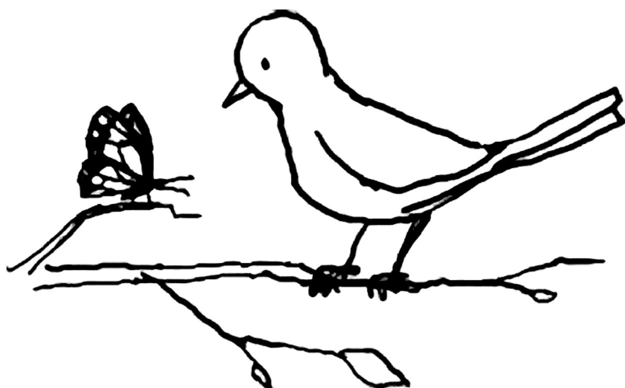
协同进化的流程

每当你改变自己来适应环境的时候，你也同时改变了环境，使得别人也必须响应变化，才能继续和你竞争。不管是在商界，还是在自然界，这种不断适应环境，多方相互促进的过程称为"协同进化"（coevolution）。每次改变都会有可预见和不可预见的结果，改变是好是坏取决于他人如何反应。

协同进化可能会非常复杂。有时候物种之间会竞争，有时候又会协作。系统中的物种越多样，物种之间的关系就会越复杂。

生物为适应环境做出的改变也会影响周边的生物

适应环境也意味着改变环境。一种生物做出改变，其他的生物也会做出反应。比如黑脉金斑蝶，对鸟类来说，它是有毒的。这种蝴蝶进化出了一套花纹，告诉鸟类其毒性，而鸟类则避而远之。副王蛱蝶本身没有毒，但是却模仿有毒的黑脉金斑蝶的花纹，所以鸟类也不会吃它。



很多植物需要借助动物来传授花粉才能繁殖，所以它们的花朵必须争取花粉传播者的注意（这和企业争取客户的注意力很像）。在协同进化的过程中，有些花

改变了自身的形态和颜色，以吸引蜂鸟的注意力：它们管状的花体使得蜂鸟必须把头对准某一方向才能吸取花蜜，让花粉落在鸟身上，红色的花对蜂鸟有强烈的吸引力，因为蜂鸟对光谱末端的红色非常敏感。

植物演化出了刺和绒毛，以避免被当做食物。猎食者则必须予以回应，发展出更硬的牙齿、更厚的皮肤和更长的喙。

自然界中的战略也适合于人类。战略并不是真空中来的，人们不断互动，不断改变环境，战略也会随之发展。例如伊拉克的暴动和维和双方，暴动分子的策略和武器发展很快，会让看上去很无辜的平民用手机来引爆炸弹，所以美军不得不把快速识别敌人并快速制定响应方案作为军方的核心战略。

沃尔玛对所在地社区的影响也是一例。一旦沃尔玛进驻，整个社区就完全变了，做小生意的人们必须不断提升自己，要不然就很有可能出局。对此，Target的回应则是不仅要低价，还要有优良的店面设计。

适应变化的两面——竞争和合作

奶牛等食草动物在肠道中有一种细菌，可以帮助他们消化草料。奶牛稳定地给细菌提供营养，而细菌则帮助奶牛更好地消化食物。

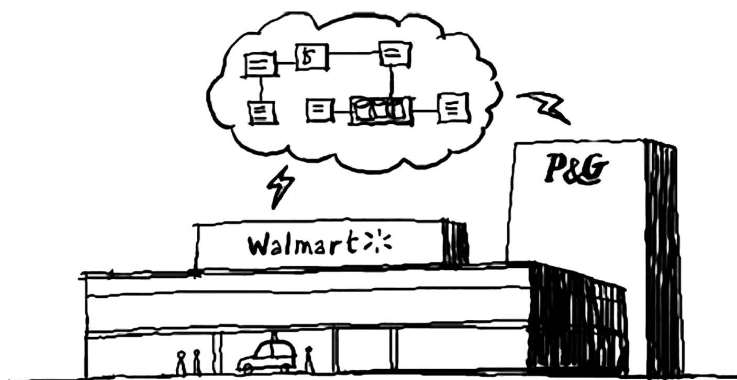
与此类似的是，沃尔玛和宝洁公司也联合起来，向对方开放了自家的数据。宝洁公司在市场研究和产品开发方面有很深的造诣，而沃尔玛则有海量的门店购买规律和行为模式等数据。

沃尔玛的数据让宝洁公司可以挖掘客户行为和真实需求。宝洁公司不断地利用这些数据来开发新产品，让沃尔玛货架上的好产品越来越多，坏产品越来越少，销售额也增加了 32.5%。

他们使用联合记分卡和各种技术来让物流更顺畅，让数据共享更容易。这让两家公司可以深入分析客户，增加销售额。沃尔玛也会对宝洁的产品提出创新的建议，比如把速易洁拖把的杆加长，让人们可以用它来清洁够不着的百叶窗和天花板通风口等。

信息共享增强了两家公司的竞争力，让他们可以一起努力降低成本，增加收

入。宝洁公司组成了一个专门的沃尔玛团队，而他们在沃尔玛的销售额也从 3.75 亿美元增长到 40 亿美元以上。



沃尔玛和宝洁公司合作共享数据

弗雷德·莫斯勒（Fred Mossler）原来在诺斯壮百货公司，后来他加入了 Zappos，进行销售规划方面的工作。他很快就意识到，Zappos 这样的网络商店中有海量的品牌，要雇佣足够多的采购员来管理这些品牌基本不可能，所以他们决定让供货商来帮忙。

Zappos 把他们的数据公开，让供货商和采购员享有同样的权限。一般每个采购员会管理 50 个品牌，而在数据公开之后，每个采购员管理的品牌数量增加了一倍。

供货商可以看到库存、价格和利润率。他们可以给采购员提建议或者同 Zappos 的创意团队交换市场信息，还可以直接修改他们在 Zappos 上的网站。

通常来说，零售商不会把利润率透露给供货商，以免供货商要求更低的价格。不过对 Zappos 来说，和供货商合作意味着可以得到更好的销售规划知识，而供货商和 Zappos 合作的时间则比其他客户都要长。当一个款式卖爆时，Zappos 就能先于竞争对手拿到库存。

改变自己来为其他企业提供机遇

有时候一个物种会在不经意间为其他物种提供便利。马牛羊在放牧的时候会

逗起各种昆虫，所以白鹭学会了跟着牧群走。工蚁在群起攻击敌人的时候也会激起昆虫，所以鸟类就学会了跟着他们走。

这种快速跟上的战略在商场也很常见。麦当劳在开新店之前会做非常细致的市场研究，而作为竞争对手的汉堡王却只看着麦当劳新店开在哪里，他们就跟着在附近开一家。企业在适应环境的同时，也会改变市场环境。

比如说亚马逊开网店之后，就改变了其他零售商的生存环境：客户逐渐转变了消费行为，对网络购物变得越来越熟悉，也更愿意在网上购物。很多实体商店花了大价钱，却变成了亚马逊的免费秀场，因为人们只是来实地看看产品，然后再去亚马逊低价购买。

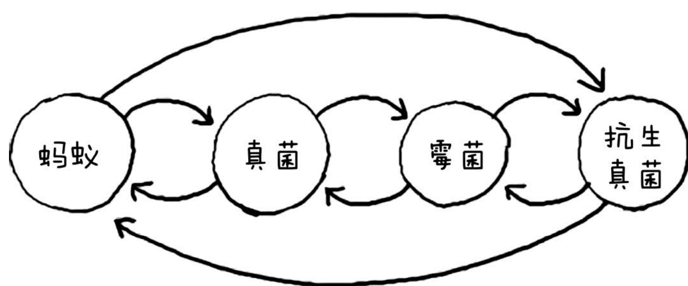
Netflix 提出了邮件订阅式 DVD 租赁，改变了人们观看电影的模式。人们不必每次租一部电影，而是可以用平价月租的方式来定期租赁电影，而且可以长时间把影碟留在家里。Redbox 和人流量大的 Walgreens 超市以及麦当劳门店进行合作，在这些店铺内摆放了电子游戏和 DVD 租赁，这又进一步改变了市场的格局。

每次有新企业出现，客户都会受益：更便利的服务、更低廉的价格、更多的选择。

一个市场的改变还会影响相关的市场发生变化。娱乐行业游说并支持通过了一项控制在线盗版的法案（The Stop Online Piracy Act，简称 SOPA），这威胁到了搜索引擎等很多在线服务提供商的业务模式，让美国的政客和民众为之斗智斗勇。

协同进化的关系有时会非常复杂

蚂蚁在差不多 5000 万年前就学会了农业生产，那时候人类还不存在呢。亚马逊丛林的切叶蚂蚁会在地下洞穴用碎叶子来种植真菌，以便采食。它们不仅和真菌一起协同进化，还和其他微生物一起进化，甚至还发展出了抗生细菌来对抗这些微生物，这和人类驯化植物和动物的过程差不多。蚂蚁的真菌粮食有时候会被一种叫做 Escovopsis 的寄生霉菌所感染，而切叶蚂蚁随身携带着一种抗生真菌，它们让这种真菌在自己的体表零星生长，以对抗寄生霉菌。这是四种不同的物种生活协同进化的例子，三种相互促进，一种寄生。



在技术界也存在着这类复杂的协同进化关系，设备、操作系统和应用程序必须共同存在，并小心地平衡彼此的关系。微软或者苹果升级操作系统的时候，应用程序提供商必须相应地升级自家的软件。

你可以想想技术界的生态系统是怎么工作的：如果你使用 PC，那你就必须有软件，很快你周围就会形成一个软件生态系统，系统中的企业必须和生产 PC 的企业协同发展，相互之间也必须协同发展。之后你又安装了浏览器，现在浏览器也加入了这个系统，然后是网页应用程序，它们必须保证在所有操作系统的所有浏览器上工作，还有各种插件，必须和其他所有应用程序配合，最后是一些跨平台跨设备的应用程序。由于所有个体之间都有相互依赖关系，很快你就会面临一个复杂的企业网络，大家都飞速奔跑，才不会过时。

例如 Netflix 希望在所有设备上提供同样的流媒体服务，从手机到电脑，再到游戏机，这意味着 Netflix 必须和超过 400 种设备一起协同发展。

Dropbox 也必须和很多系统一起协同发展。Dropbox 的卖点就是在所有设备间同步文件，所以 Dropbox 必须能在 Windows、Mac、Linux 等桌面操作系统以及 iOS、Android 和 BlackBerry 等移动系统上工作。

优化是通往适应极限之路

生物和组织会平衡各种限制条件，不断协同进化，希望能和环境达成最为稳定和谐的关系。进化生物学家把整个过程称为“自适应地貌”（adaptive landscape），而生物和组织在这个过程之中进行“自适应行走”（adaptive walk）。随着生物不断演化，不断权衡取舍，它们也在这个适应地貌上下游动，并最终和

环境达成最佳匹配。不过，每次演化都会让生物的选择减少，只能朝自适应的顶峰进发，最后，生物会达到一个无法再进化的点——要想再攀顶峰，生物必须先走下坡路。

这样的自适应行走直到到达自适应顶峰的过程就是企业的体验变差然后收入变少的过程。你越朝效率的极限走，选择就越少，你只能不断向上，直至登顶。而你一旦登顶，不管往哪个方向移动都只能走下坡路。

如果你在适应度的顶峰，而整个环境开始变动，你就可能跌落下来。很多企业似乎在往正确的方向发展——优化产品线、降低成本、解决效率、全速工作——最后却发现优化了半天，市场都不存在了。

我们正接近复杂度的临界点

当周遭环境不断变化时，最佳效率更像是一种责任，而不是优势，因为你为了达到最佳效率做出了很多牺牲。你选择性地优化了某一个层面，让自己的选择变少了。

每次变革都会造成整个环境的变化，今天的自适应地貌不再像是固体的石头，而更像是变动的沙丘或者翻滚的波浪。

除此之外，快速增加的复杂度和变革并没有停滞或者放缓的迹象，反而是越来越快。很多企业都发现市场变化越来越快，让他们觉得难以赶上，他们的压力只会越来越大。

迅速的变革、增加的竞争和复杂度给协同进化的红皇后竞赛定下了基调。事物变化越快，你就必须更快，才能稳住阵脚。要想赢得红皇后竞赛，就只能加快协同进化流程，即加快适应环境的脚步。每次适应环境的改变都会改变环境本身，反之又会要求你来适应环境，如此循环。

杰克・韦尔奇曾说过："我一直相信，如果组织内部的变革慢于外部的变革，那么死期就不远了，剩下的问题就是早死还是晚死。"

要想赢得红皇后竞赛，企业就必须在多层面上获得反馈并进行自适应的改变，而今天的企业很多都不是为此而设计的。有些企业能找到方法来适应，而适应不

了的则会倒闭。

达尔文说过："活下来的并不是最强大的物种，不是最智能的物种，而是最能适应变化的物种。"这是一个不断变化的世界，你认识环境和适应的速度是唯一长效的、可持续的优势。问题是今天的企业虽然善于处理信息并生产产品，但他们并不知道怎么认识环境。

未来在于互联

现在我们的客户相互联系，更甚于历史上任何一个时期。社会变革的速度正在加快，包括小孩、家长、老人在内，整个家庭都在使用社交网络，并用社交网络来相互交流，和朋友分享自己的兴趣，认识新的朋友。人们纷纷涌向社交网络，我们的客户也在其中。不过大部分企业接受这些新生的互联技术的脚步仍然不够迅速。

为什么呢？有时候他们并不知道社交网络会影响他们的业务。他们看不见明显的逻辑关系，也不知道具体会怎么影响。虽然在大多数企业里都有一些明白人，但是官僚主义、企业文化、盲点、恐惧和规避风险的意识总是把他们拒之门外。

要想把企业和客户联系起来，就必须在企业和客户之间建立起持续不断的反馈线路。如果不能保持对话，随着时间的推移，双方必然会产生隔阂。如果你想和你的客户保持亲近关系，你就必须做一家互联的企业。

参考信息

- 协同进化

引用自 Bill McKelvey 的文章"Managing Coevolutionary Dynamics"（协同进化管理），2002 年 7 月，http://billmckelvey.org/documents/ManagingCoevolutionary.pdf。

- 沃尔玛和宝洁公司

引用自 Michael Grean 和 Michael J. Shaw 的文章"Supply-Chain Integration

through Information–Sharing: Channel Partnership between Wal–Mart and Procter & Gamble”（用信息共享来做供应链集成：记沃尔玛和宝洁公司之间的渠道合作关系），http://citebm.business.illinois.edu/it_cases/graen–shaw–pg.pdf。

- SOPA

引用自 Sarah McBride 和 Lisa Richwine 的文章“Epic Clash: Silicon Valley blindsides Hollywood on piracy”（大冲撞：硅谷和好莱坞的盗版之战），路透社，2012 年 1 月 22 日。

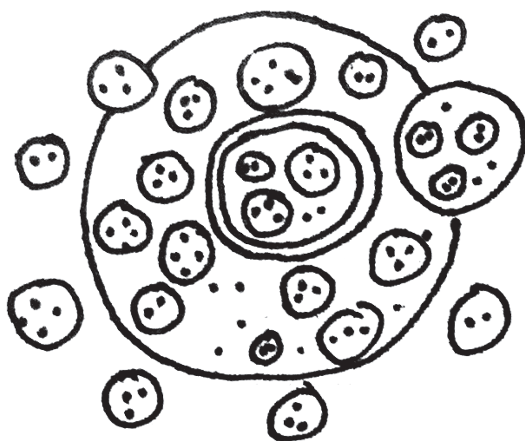
- Netflix

引用自 Ben Galbraith 的文章“Coping with Over Four Hundred Devices: How Netflix Uses HTML5 to Deliver Amazing User Interfaces”（超过 400 台设备的兼容性：Netflix 的 HTML5 高效 UI），*FunctionSource*，2011 年，http://functionsource.com/post/netflix–feature。

第二部分

互联式企业是什么

要想适应环境，企业就不能像机器那样运作，而必须像一个学习型的生物，注意和环境进行互动，并根据实验和反馈的结果不断完善自己。



互联式企业

第 8 章

会学习的互联式企业

企业经营中多一些协作，效果会更好，因为这样可以同时处理更多的事情，进而更好地监督经营状况并进行调整。

——谷歌联合创始人，拉瑞·佩奇（Larry Page）

我们总是把企业比作机器，但是机器不会学习，也不能改变自己来适应环境，学习是生物特有的技能。

机器式的企业

从前我们总是把企业看做机器，并且用设计机器的方式来设计企业的架构。机器通常有以下一些特征：

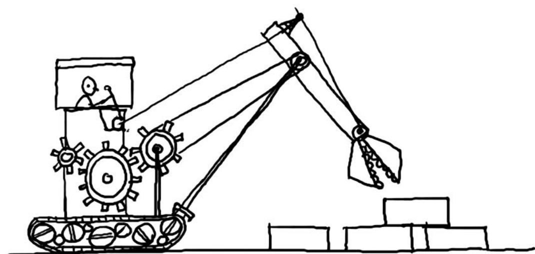
(1) 由操作员或者驾驶员来进行操控；

(2) 需要人来维护，如果坏了，还需要人来维修；

(3) 在整个生命周期内，其工作方式基本不变，就算是时代变了或者机器用坏了，我们还能再做一台或者买一台新的。

汽车就是机器设计的经典例子。它由司机操控，修车工会按时对其进行维护保养，如果坏了他们会负责维修。最后，汽车用坏了或者你需要换车了，你就会卖掉旧车然后买一辆新的。

我们常常用这类设计机器的方式来设计企业。我们觉得企业应该实现某种功能，所以我们围绕着这个功能来设计企业的架构。

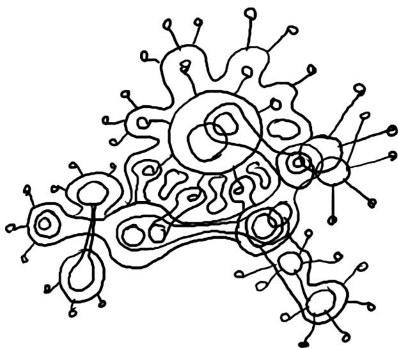


在稳定的环境中，这种做法是很有用的。如果市场对某种标准化、统一规格的产品有稳定的需求，而我们又能准确预测这样的需求，那么这类机器式企业就会非常高效。在这类环境中，机器式企业可以大批量生产标准化的产品并从中获利。

不过时代变了，这家企业不停地发展，到了一个临界点，需要新的系统与之适应。需求也变了，客户想要不同的产品和服务。所以我们需要重新设计我们的企业，以满足新的需求。

人们给这类重新设计企业的运动取了很多名字，比如企业重组、企业再造、合理精简、结构重塑等。这种思维的问题在于，机器的本质是维持原状，但企业的本质却是求发展。这样的冲突会导致各种各样的问题，因为在不断地对企业结构进行重组再造的同时，你还得知道怎么来操控它。这意味着本来提高效率的做法反而变得非常低效。

环境变化越快，这种冲突带来的问题就越严重，因为企业是一个不断在成长变化的精密体系，并不是一架机器。说到底，企业是由一群怀有相同目标的人组合而成的，而人本身就是生物。



对于机器来说，目标很简单明确。机器的目标包含在它的结构设计之中，一旦机器的目标设定完毕，它就会按部就班地工作。不过如果环境变了，机器无法感知，也无法适应变化，它就不再有用了。

虽然人们可以通过设计可以让机器做任何事情，但是它们仍然需要生物来进行操控。生物的目标并不由外部的设计者或者操控者来决定，而是存在于内心。生物会在成长中逐渐明白自己的目标是什么，随着环境不断变化，生物会改变自己的行为来提高自身的能力。换句话说，就是生物有学习能力。

机器式企业主宰世界多年。很多企业都被设计成了信息处理机器或者生产机器，不过信息处理并不是学习，生产也不是学习。学习是创造，而不是按部就班。



费雷德里克·泰勒

机器式企业的理念认为，所有的知识都是显性的，而且可以用手册、文档和量化指标来展示。这种行为主义的理念让人想起了“科学管理法”之父费雷德里克·泰勒（Frederick Taylor）。他的“科学管理法”认为，我们可以通过评估和分析工作的流程，并对其进行重组，来提高效率。

科学管理法强调用文字、图标和数字来定义和评估工作。换句话说，只有能记录下来并能查阅的事情才有意义。要想达到好的管理效果，就必须根据员工是否达到绩效标准，施以奖赏和惩罚。这种诱导人们做出理想行为的做法称为“自发行为条件制约”（Operant Conditioning）[1]，是行为心

① Operant Conditioning，即通过奖励和惩戒改变人或动物的行为的做法，例如在《生活大爆炸》中，谢耳朵就曾通过奖励巧克力和用声音惩戒的方式来改变佩妮的行为。——译者注

理学中的一个概念。这个学派和科学管理法一样，都只关注可以观测的事情。不过行为主义的问题在于，成功有很多因素导致，其中有很多重要的因素无法简单地观测、计算、记录或者评估。

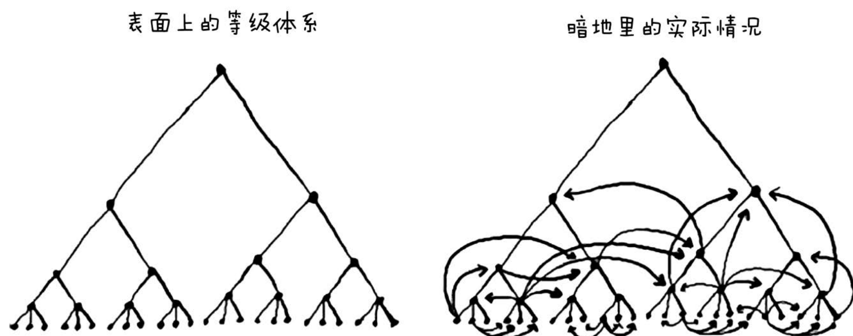
内在的鼓励才能提高效率

当然，奖励和惩罚确实可以刺激员工。监狱的存在让大部分人都克己守法，此外，我们也愿意通过工作的方式来赚钱和买东西，不过仅仅以此来让人们提高效率，未免太过于简单粗暴。它没有考虑到人们学习和掌握新技能时的愉悦，对工作的热情，主动的担当，团队合作精神，对工作体系的深入理解，对职位的感悟，以及完成工作时的那种满足感。它没有考虑到人有帮助和关心他人的需要，以及受到别人尊重和认可的需要。它没有考虑到人们在自主掌控工作时所带来的那股冲劲，以及在成为领域专家之后被人追随和尊崇的那种骄傲。

当人们对工作充满激情，又有担当的时候，就会更有干劲。当他们的个人目标和工作目标紧密关联时，当他们对工作的全貌有深刻的理解，知道各个不同部分是如何互动工作并能自主进行改善时，他们会更做得更好。

人们不愿被操控

我们都觉得自己能掌控自己的人生，我们不喜欢别人对我们的生活指指点点，这很正常。所以要是把人们放在一个独裁式等级体系中，他们自然会反抗。



每个等级体系都会受到诸多阻力，形成一套地下的组织结构

每个独裁式的等级体系都会受到地下规则的抵抗，这是必然的结果。有时候这种抵抗是摆在台面上的，比如员工会组织工会或者游行抗议，但大部分时候它比较微妙。比如总裁会为了业绩好看而损伤企业的长期利益，员工因为不喜欢上司而故意让上司失败，或者管理者为了上位而去散布竞争者的谣言等。

推动增长的因素

除了这些内部的微妙因素之外，还有很多外部因素，我们也无法轻易地评估和控制，但是这些因素却可能对企业造成致命的影响。

比如说，一位满意的客户的终生价值是多少？满意的客户把她的正面经历宣传给她的朋友、同事和家人，这个叠加的效果有多大？在跟客户寒暄时，真心的笑容能比假笑的价值高多少？一百或者一千个人每天都全心全意、激情满满地跟客户打交道，这里头的价值又有多少？

可靠度、信任度和人际关系，这些都是服务型经济中特别重要的品质，但却很难评估和计量，而这些东西也无法由监工制度、规章、手册或者规定步骤等传统的方法来控制。你怎么计量人的可靠度？你可以要求员工对客户说“祝你生活愉快”，但是却无法要求他们心里也这样想。

这又引出了我们下一个话题：封闭式和开放式系统。

封闭式和开放式系统

自然界中，大部分系统都是开放式的。开放式系统就是那些需要和环境交换信息的系统。比如你吸入空气，空气给你的细胞提供氧气，然后你又呼出二氧化碳。为了生存，你会喝水，吃各种食物，把身体不需要的东西排泄出来。企业也是开放式系统，因为企业需要跟客户和供应商交换信息。

封闭式系统是自包含的系统，它和外部环境是隔绝的。大部分机器都被设计成了封闭式系统，用坚硬的外壳来保护精巧娇贵的内部构造不被外部环境干扰和破坏。比如手表就有一个硬壳子把它的内部构造和外部隔开了，只要这层壳不被破坏，手表就可以高效的运作。工厂也和手表类似，它的内部流程也是和外部世

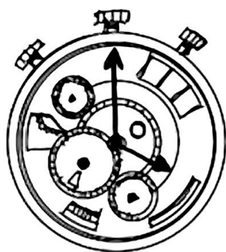
界隔绝开的。

由于封闭式系统把内部和外部隔绝开了，所以更容易管理，绩效也更容易评估，因为在硬壳和围墙之内的环境是很稳定的。

与之相反，开放式系统不断地和外部环境进行互动，收集外部的信息，并根据反馈进行改变。这种不断的变动让开放式系统更难评估和控制。

美国的汽车制造商建造工厂是为了便于大批量生产汽车，这种工厂就是封闭式系统：只要有材料持续不断的进来，他们就能持续不断地生产汽车。不过汽车行业本身是一个开放式系统，比如客户的需求是不断变动的，而汽车企业无法控制。汽车企业把系统的“开放”部分外包给了各级分销商，结果就是明明需求在下降，汽车企业还是不断地生产汽车。这时候市场就会充斥新车，导致价格下降。分销商卖不出去车，生产商则只能多给折扣，折本卖车，这样工厂才能继续运转。

汽车行业专注于发展控制型系统，导致了对抗的产生。人们组成了工会，以对抗从上至下的机器式控制体系。汽车行业的劳工关系可能是所有行业中最紧张的。



封闭式系统



开放式系统

虽然企业的某些部门有时候可以被视作封闭式系统，但企业本身都是有着生物性的开放式系统，不断和外界进行着互动。和机器不一样，机器是被人控制的，而生物则是自我控制，生物都是开放式系统。

企业是由人组成的，人有自由意志。你可以指导他们，也可以管理他们，但是他们不愿意被操控。他们希望自己控制自己的工作，如果你管得太紧，他们就会反弹。

适应式复杂系统

适应式复杂系统是一种特殊的开放式系统，其特征是系统包含一系列相互形成网络的元素，元素之间不断有互动，和环境也不断有互动，网络也在动态变化。适应式复杂系统会不断演化，比如蚁穴、蜂巢、股市和生态圈，还有人类的组织，比如政治党派、企业和城市。适应式复杂系统有个特点，那就是无法通过分别分析系统单个部件的行为来预测整体的行为。

那么让我们重新思考一下现代的企业，不把它当做一个机器，而是把它视作一个适应式复杂系统，并把它放到一个更大的适应式复杂系统中进行经营。如果我们把它看做生物而不是机器，结果会怎样呢?

我们可以把传统的组织比作是大型的复杂系统，特别是人类组成的系统，比如城市。

城市是大型的适应式复杂系统，但我们并不真的想操控它。在 *Emergence: The Connected Lives of Ants, Brains, Cities and Software* 一书中，史蒂芬・B.约翰逊引用了复杂度研究创始人约翰・霍兰德（John Holland）的话：

我们的城市并没有中央规划署来帮助解决物资的供销问题……这些城市是如何数十年如一日地避免供应短缺和市场饱和的呢?



适应式复杂系统

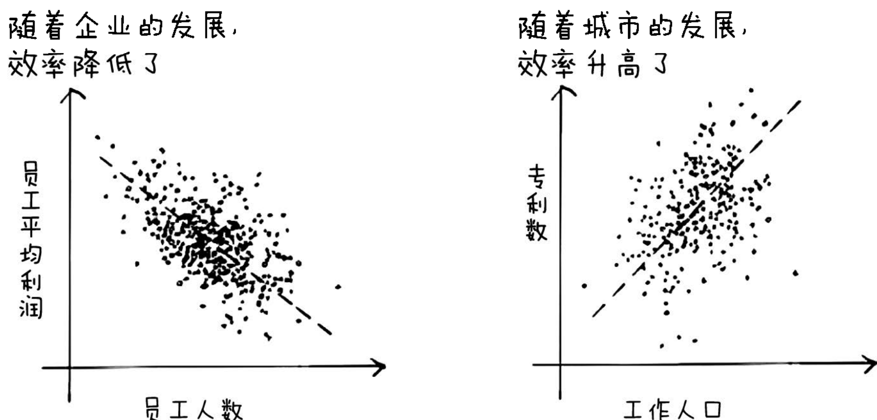
我们不操控城市，但是我们却能把城市管理好。城市在很多层面上是自行管理的，无需中央规划师或者管理者的干预即可把事情做好。

虽然城市有规划师和管理者，但是他们并不会按照企业的管理者管理企业那

样管理城市里的活动，他们只会管理城市的支持系统，比如基础设施和基本的服务，而不是去指导每个市民的活动。这自然有其道理，城市太过于复杂，在城市中有如此多的关联和互动，要想从上至下地管理几乎不可能。

如果我们把企业也视作复杂系统，而不是机器，那我们就能更好地设计企业架构，让它们更高效，而不是走向灭亡。

城市比企业更加高效。事实上，城市的效率规律和企业的“3/2 准则”①完全相反。随着企业的员工越来越多，员工的效率反而降低，不过，城市的人口越多，效率却越高。



费城联邦储备银行的一份研究发现，如果一个地区的工作人数翻倍，则这个地区的生产力（以创新的速度作为标准）上升 20%，这个结论被越来越多的研究证实。想要深入探索一下这个课题的话，你可以看看《纽约时报》最近的一篇文章“A Physicist Solves the City”。

你可能会说，城市是城市，企业是企业，二者不一样。城市确实很成功，但这不代表这些经验可以复制到企业里去，对吧？

① 3/2 准则指员工增加三倍，员工平均利润反而除以二。——译者注

长寿的企业

20 世纪 80 年代早期，伊朗发生革命之后，壳牌石油公司对石油行业的未来很担忧：如果石油耗尽，壳牌石油公司该怎么办？所以他们做了一份研究，研究的对象很有意思。

(1) 首先，作为研究对象的企业必须是那些和自己一样，在业内占据统领地位的企业。

(2) 其次，这些企业必须长寿，即必须有百年以上的传承。

(3) 第三，这些企业必须做出过重大的转变，比如从一个行业转换到另一个行业，或者从一个产品类别转换到另一个类别。

换句话说，他们研究了那些不朽的传奇企业——那些经历风雨却屹立不倒的企业。这份研究并没公开，但研究的结果被详细地记录在壳牌石油公司总裁阿里·德·赫斯（Arie de Geus）的著作《长寿企业》（*The Living Company*）之中。壳牌石油公司研究了 40 家长寿的大型企业，其中有的企业存在了 400 多年。

有趣的是，这些企业和大型城市有很多相似之处。

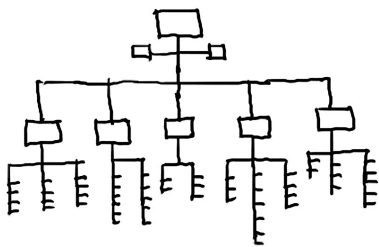
分布式控制体系　长寿的企业是去中心化的。这些企业对非核心的部分不做太多限制，它们很愿意和别的企业合作或者联营。和传统的跨国企业相比，它们的业务和部门之间的界限并不那么明确，而且各个分支也有较高地自主决策权。

强烈的文化认同感　虽然这些长寿企业的控制比较宽松，但他们的员工却都深深地认同其文化，企业中的每个人都了解企业的价值观。这些企业一般会从内部提拔管理者，以保持这种文化的活力。（城市也有城市的文化认同，比如说你可以想想北京人、上海人和深圳人之间的区别。）

双向反馈　长寿的企业会积极注意周遭的动向，并不断寻找新的机遇。由于这些企业是趋于中心化的，又有强烈的文化认同感，所以他们更容易在不断变化的世界中发现机遇，主动采取行动，并赚取利润。

部门式设计

我们过去一直是按照机器的模式来设计企业的。机器有部件，企业则有部门。

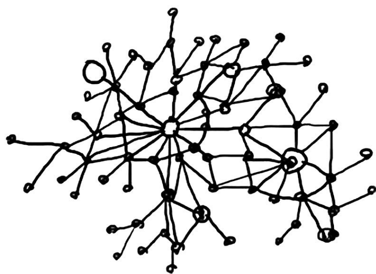


我们建立起了一套组织模型，把工作分成小的部分，相互隔开，比如财务部、销售部和运营部。我们还设计了一些工作流程，用来把输入转化成输出：比如把原材料变成产品，把潜在客户变成客户，把客户的抱怨转换成解决方案。

就这样我们把企业的业务分割开来，形成分裂的企业，这意味着人们常常无法知道事情的全貌。他们很擅长某一项工作，但是却与大局失之交臂。他们和客户越离越远，也和企业的业务整体越离越远。我们确定了严格的制度和流程，这样才能确保员工们高效工作，同时又不会影响别人的工作。

这样的企业一旦规模化，就会出问题。随着雇员人数越来越多，人均利润却降低了。投资回报率一跌不复返。规模化本应带来的效率提升，却被官僚体系的成本所抵消。部门之间形成了高墙，相互隔绝开来。运营成本随着规模的变大而增加。最后企业会到达一个临界点，要么运营成本的增速超过利润的增速，要么企业变得过于关注于内务，而和市场渐行渐远。

互联式设计



互联式企业是一个复杂的自适应式体系。它不像机器，而更像是生物。要想设计互联式企业，我们就必须把企业视作是一系列复杂的关联（或者可能产生的关联），一个分布式的生物，其大脑、眼睛和耳朵无处不在——不管是员工、合作伙伴、客户还是供应商，都是这个生物的一部分。互联式设计是以人为本的企业设计，专门解决这类企业面临的复杂度、生产效率和生存问题。

这套设计的核心，是企业必须能持续地对环境的变化做出响应——在一个不确定、不清晰并且不断变化的环境中学习适应。互联式企业的学习永无止境。

参考信息

- 联邦储备银行

引用自 Gerald A. Carlino、Satyajit Chatterjee 和 Robert M. Hunt 的工作报告"Urban Density and the Rate of Invention"（城市人口密度和创新速率对比），由费城联邦储备银行发表，2006 年，http://www.phil.frb.org/research-and-data/publications/working-papers/2006/wp06-14.pdf。

- 效率

引用自 Jonah Lehrer 的文章"A Physicist Solves the City"（物理学家解决城市问题），《纽约时报》，2010 年 12 月 17 日。

第 9 章

互联式企业的目标

为投资者的利益而战？真是一个蠢到家的想法。

——杰克·韦尔奇，通用电气前 CEO

学习是通往目标的过程。如果企业没有设定这样一个目标，并以之来驱动学习，则会有风险——学了半天仍然盲目得如无头苍蝇。企业的目标是为客户提供产品和服务，同时赚取利润。

目标可以让企业快速而专注地学习

有时候学习是偶然事件。比如说，一个小孩的手挨着滚烫的炉子，他就会知道以后不能碰热炉子了。如果你能让自己多见识不同的环境，尝试各种不同的东西，就能学到更多。这种偶然学到的知识固然是很有价值的，但如果你能给自己设定一个目标，那么学习的机会就会更多，学到的东西也更多。

我们拿游泳来举一个例子。如果没有目标就下水，你可能会很开心，但你不会学到什么。学习通常是一个不断摸索的过程：尝试一下，然后看看结果，然后得到点经验，久而久之你就会学到东西并且得到提高。有了目标，学习起来就更有动力和方向，速度就会更快，人也会更专注。

如果你的目标是游泳，那你只需把你现在的状态和你的目标对比一下，就能知道现在的进度如何。如果你沉下去了，那说明你没任何进展。如果你可以浮起来，那你就在正确的道路上走出了第一步。如果你可以朝指定的方向游动，那又是走出了一大步。

如果不设定目标，那你就只会在水中手忙脚乱，却没有进展。

机器和生物都有目标，但是机器不需要知道自己的目标，也没这个能力知道。只有操作机器的人才知道，机器本身却不知道。在机器式企业里，高层可以控制企业，但是普通员工只能专注于自身的职能——因为他们只是机器上的螺丝钉和零件而已，不需要知道这台机器的总体目标。

与此不同的是，生物生来就有目标。不知道自己生命目标的生物就像行尸走肉。生物必需知道自己将要去向何方。

有了这种自我意识，生物就能根据外部环境的反馈来学习和改善，即根据目标来进行自我调整。不仅如此，在实现目标的路上，还可能会碰到各种意外和机遇。



机器不知道自己的终极目标

比如说，亚马逊的目标是世界上商品最全的卖场。在实现这个目标的过程中，

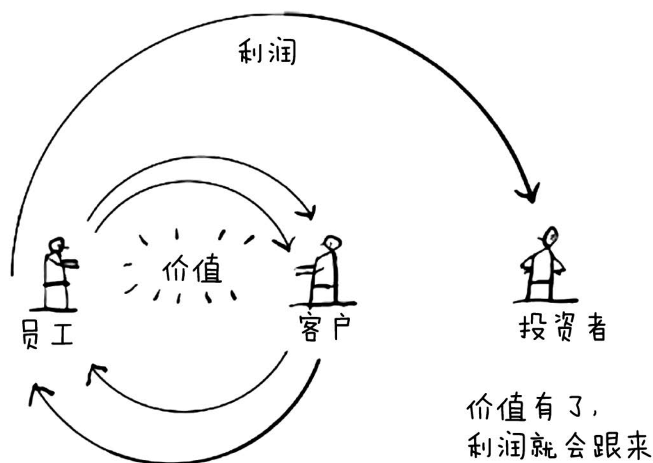
他们建立了世界上首屈一指的IT架构,而这让他们又产生了一个新的并行的目标:既然亚马逊可以做一个这么强大的架构，为什么不把它做成服务，租给其他企业呢？就像自己买一栋写字楼，然后把多余的房间租给其他企业。

在战场上，如果情况过于复杂，或是无法给出确定详细的命令，美军就会使用一种名为“意图指令”(command intent) 的管理模式。意图指令包括一系列的目标，以及达成目标时可以使用的方法。它比较概略，所以可以很容易地传达给体系中的所有人，而前线的士兵们则可以自行解读这些目标，并根据前线的情况自行做出反应。

企业的目标

人们形成组织的原因很多。有些组织是临时组建的，比如新奥尔良飓风来袭或者海地地震时的救助组织。对这些组织来说，目标很简单，就是救人。灾难解除之时，组织就解散了。

不过大部分长期存在的组织都会有很多的目标，除了客户之外，它还得为员工和投资者等服务。对客户来说，企业提供服务；对投资者来说，企业是他们的投资；对员工来说，企业是赖以生存的基础。



我们必须了解这些角色之间的关系。虽然这么说可能有点简单粗暴，但从大

体上说，客户想要服务，投资人想要利润，而员工则关心工资和工作环境。这些需求相互依存。有些是企业产生价值的原因，有些则是结果。

客户需要服务，而企业提供好的服务，这是企业产生价值的主要驱动力，也是增长、利润和股东利益的成因。

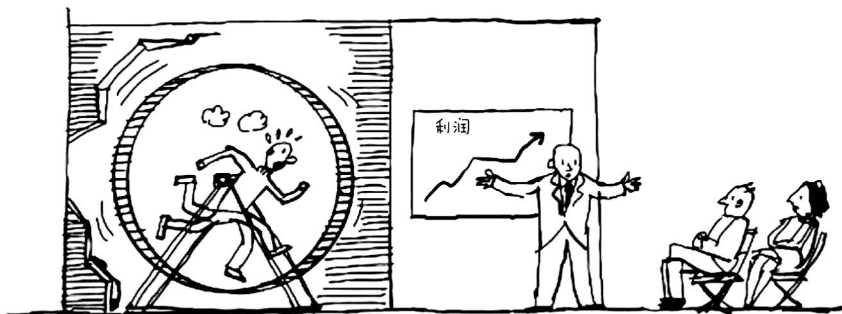
员工的工资和工作环境、企业的利润以及返还给投资人的回报，这些都是企业给客户提供价值之后得到的结果。

很多企业把这个关系搞反了。企业的高层希望能讨好投资人，因为企业的股价由投资人决定。

个中原因，不难理解——以前的企业只注意显示出来的衡量指标。很多人觉得企业的股价是企业价值的主要指标。在某种情况下，这倒是真的——如果你持有这家企业的股票，然后卖掉，倒确实可以把价值兑现。

不过股价只能反映投资人的判断，而投资人对于企业内部事宜了解非常有限。他们只能通过企业每季度发表的收入、利润和增长率等指标来判断，而这些指标只能反映早前的状况。这类数字对于投资者来说很有用，因为他们希望能对企业和行业进行简单的对比。投资者可以把石油企业、医药企业和零售企业放在一起对比，只需要看看市盈率、收入增长和分红情况等指标就行了。

虽然这些数字很有用，但是它们却无法让人窥见企业内部的运营情况，也无法让人看到企业创造价值的具体行动。投资人往往不能像企业的客户一样对企业的价值进行深入了解：比如客户对服务多满意，会不会向朋友推荐这家企业等。投资人对客户忠诚度无从了解。



投资人对于企业内部运营情况的了解极为有限

客户是否喜欢企业的服务，会不会推荐给其他人，这才是企业经营状况的真正指标。才是导致增长和利润的主要因素。可惜的是，投资人只看结果。

利润可能会毁了企业

利润是企业的血液。不过，并不是所有利润都是等价的。客户忠诚度研究专家和管理咨询师弗雷德·赖克哈尔德（Fred Reichheld）就在 *The Ultimate Question: How Net-Promoter Companies Thrive in a Customer-Driven World* 中指出，利润也有好坏之分。

为客户创造价值而取得的利润就是好利润。如果牺牲了客户满意度和可持续增长而创造的利润，就是坏利润。那些被迫使用你的服务，觉得受了委屈和欺骗却没办法逃离的客户给你创造的利润，就是坏利润。航空公司对托运行李收费，汽车企业花 100 美元买的 GPS 却收你每天 10 美元的租赁费，以及银行对空头支票收取 15 至 25 美元的费用，而其处理成本仅需 3 美元，从这些苛捐杂费中来的利润，就是坏利润。坏利润最大化了当次交易的价值，却伤害了客户和企业的关系。

坏利润还会让企业上瘾。一旦尝过甜头，就很难回头了。零售银行[1]的利润中有近 1/3 是坏利润。移动和电信行业更甚，有四成的利润都是从伤害客户关系的行为中得来的。



坏利润就是用捆绑或者伤害客户的方式取得的利润

企业永远不应该为了追逐利润而追逐利润。企业可以说，看，我的利润增长了，而且还可以持续增长很长时间，但是为了得到这些利润而做的那些坏事却像癌细胞一样从内部腐蚀企业，伤害了客户关系和企业的名誉。

卢·郭士纳（Lou Gerstner）还在美国运通做 CEO 时，曾是 IBM 的客户（他后来成为了 IBM 的 CEO 并帮助 IBM 进行了转型）。他就曾回忆过这样一个伤害客户关系的故事：

① 即面对普通民众和小企业的银行。——译者注

我永远都不会忘记那一天。有个部门经理打电话给说，说最近他在一个大型数据中心安装了一台 Amdahl 电脑[1]，而这个数据中心本来用的都是 IBM 的电脑。IBM 的代表早上过来了，并且告诉这个经理，他既然买了 Amdahl 的电脑，那 IBM 就不再对整个数据中心做任何技术支持。我被吓到了。要知道那时候美国运通是 IBM 数一数二的大客户啊，很难想象一个产品供应商竟然能用如此傲慢的态度对待客户。我马上给 IBM 的总裁打电话，想问他知不知道这事，是不是他默许这样的行为。但是我根本联系不上他，电话被转接给了一位行政助理，对方说把我的留言记下来了，会转给总裁。后来，那些脑子更好使的人逐渐在 IBM 占了上风，而这个事情也就过去了。不过，我却怎么也忘不了。

利润不是成功的原因，而是结果。光看结果我们很难知道它是什么原因造成的。质管专家 W·爱德华·戴明曾这样说道：

温度计说是 42 摄氏度。热得受不了，但光有温度计解决不了问题……我们只看这个看得见的数字，却忽略了那些不可知的数字……数字？一位不满意的客户会形成怎样的叠加效应？根本无法用数字来表示！

收入、成本和其他财务数字绝对不是成功的原因。它们只是时效性差的指标或者是结果。只凭利润数据，我们无法得知企业的长期价值。关键要看企业是怎么赚取这些利润的：是放眼长远的，还是杀鸡取卵的？

如果企业的主要关注点是让投资者高兴，那他们就会想办法来玩数字游戏，即使这样做可能会损伤企业的长期价值。管理者常常会为了利润和股价而折腰。这看似合理，但对短期利润的追求很容易就会伤害长期价值。比如，你可以降低材料的质量，或者砍掉客户服务，而这些都是客户很在意的东西。短期来看，你可以把利润数字做得很漂亮，但是你把客户关系伤害了，而这正是长期成功所必须的。

遗憾的是，大部分“绩效工资”都专注于短期的、可以直接在资产负债表上立刻体现出来的数字。更不幸的是，受损的往往是企业的长期价值和长期可持续

---

① Amdahl 是一家大型商业服务器的企业，产品和 IBM 大型商业服务器兼容。——译者注

发展的能力。专注于短期利润的企业不会为了未来而投资，因为其效力无法马上在现在的资产负债表上体现出来。长期价值的土壤往往需要数年甚至数十载耕耘，但是却可能在几年时间内就被完全摧毁。客户关系、忠诚度、对支持系统的投入、创新等，都是无形的东西，很难计算。

CEO 想的是让投资人高兴，但结果却是相反。他们是在烧投资人的钱。投资人真正想要的是自己资产的价值能随着时间的推移而增加。

无形的东西虽然“软”，但确实可以让“硬”的数字增加，比如收入、利润等。杰克・韦尔奇在《杰克・韦尔奇自传》一书中回顾了他接掌通用电气之后对投资人做的第一次讲话：

> 那天，到场的分析师们都是来听财务汇报的……他们想要分门别类的财务报表和数字。这样他们就能把这些数字填到他们的模型里，然后按不同的业务领域来给我们预估营收……当我把注意力转向“软”的方面，比如市场环境、产品质量、优秀的理念和“以人为本”的时候，我发现这些东西正离我远去……就算有各种白眼，我也只管继续……这样“以人为本”的理念会改变我们的文化，让人们更愿意创新，更愿意相信“敢想到哪，能做到哪，创造力的极限就在哪”……最后，房间里的空气让我清楚的感觉到，在场的人们认为我是在胡侃。我们有位职员无意间听到一个分析师小声说“这是在搞啥飞机啊？”

早在 1981 年，杰克・韦尔奇就提出过学习型组织的理念，也就是让企业和客户一起发展，保持竞争力。刚开始的那段时间，投资者们不明白个中意义，但是时间长了，他们也欣喜地明白了这样做的好处。韦尔奇在任期间，那些把红利重新投资给通用电气公司的投资人资产升值达到了 6220%，平均每年超过 20%。

不得不说，利润确实很重要，对绩效做量化评估也很重要。不过，评估什么，就得到什么。如果你只评估利润，那你就只能得到利润。但是，坏利润会伤害企业。从传统的财务报告中，你看不出企业跟客户的关系是好是坏，可是高兴而忠诚的客户才是企业长期成功的唯一驱动力。

企业对于不同的人有不同的意义，它可以是投资对象，是工作场所，是衣食父母，等等，但是企业最大的意义在于帮助客户达成目的。不记住这一点，并把这一点做好的话，企业就会失败。

企业的意义 = 学习的方向

控制论先驱斯塔福德·毕尔（Stafford Beer）曾说过："系统做的事情就是其存在的意义。"企业的意义，则在于帮助客户做事。

克莱顿·克里斯坦森（Clayton Christensen）把这称为"份内事"。他认为，虽然科技和人们的生活方式会随着时间的推移而改变，但是企业的这份任务却并没变化。比如说，联邦快递的服务是把东西从一处运到另一处，越快越好，保证安全。就算是在凯撒大帝的时代，他可能也使用过类似的服务。

他还发现，了解客户，站在客户的立场思考问题，这很重要，但是并不代表只要这样做了客户就会买你的产品。客户是否符合某个统计学特征，他们的偏好如何，和他们是否买你的产品，也没有关系。客户只有在需要完成某些任务时才会掏钱买东西，并想请企业来帮他们做这些事。如果想打造学习和适应型的企业，就必须确保企业里每个人都明白自己在帮客户做什么事情。如果对于这个份内事没有深刻的理解，学习就无从谈起。学习意味着朝目标进发，所以人们必须明白目标在哪里。否则，他们就只是在执行任务，就像机器里的齿轮。

了解客户真正需求有时候并不容易。索尼的创始人盛田昭夫（Akio Morita）鼓励索尼的设计师们观察人们的日常活动，并找到方法来把这些活动变得更容易、更便宜、更舒适。专注客户想做的事情，你才能站在客户的角度来看待需要你解决的问题。


盛田昭夫

企业的目标通常不止包括帮助客户做事情，还需要有一个做事的方法。比如说，里兹卡尔顿酒店（Ritz-Carlton Hotel）的员工就承诺给客户提供宾至如归而且格调高雅的服务。他们的口号是："由绅士和女士，为各位绅士和

女士服务。”（Ladies and gentlemen serving ladies and gentlemen.）他们相信，客人的需求，不管有没有表达出来，都必须满足。看来，里兹卡尔顿酒店的员工非常明白客户需要什么。

目标明确了，学习和改善就有了方向。学习必须由问题和假设驱动。把里兹卡尔顿的目标转换成问题，那就是：“我们如何挖掘顾客没有表达出来的需求？”

这个问题促使他们着手开发了一套非常复杂的体系来跟踪客户的需求。詹姆斯·赫斯克特（James Heskett）和 W. 厄尔·萨瑟（W. Earl Sasser）在 *The Service Profit Chain* 一书中这样描述这套系统：

> 在里兹卡尔顿酒店，我们培训员工，让他们学会倾听客人的喜好。有时候客人的喜好并不会直接说出来，也有可能非常琐碎，比如吃饭的时候喝哪种牌子的瓶装水或者睡觉时要用羽绒枕。在得知客人喜好之后，一线服务员就会把这些信息记录在顾客喜好表单上。然后，这个信息会被输入到每个酒店电脑的顾客历史文件中。每天晚上，这个文件都会和总数据库同步，这样客人不管到哪一家里兹卡尔顿酒店，都能享受到符合自己喜好的服务。每天早上，酒店都会根据预约记录来搜索客人喜好信息，并在客人入住之前做好相关的准备。

沃尔玛的目标和里兹卡尔顿酒店不同，但是却同后者一样非常明确，那就是“永远低价”。它深深地印在了每个沃尔玛的员工的心中。沃尔玛总部的办公家具并不统一，有些还是制造商展示用的样品，他们的高层出差时总是拼房间——总之，这家企业的节俭之风体现在了他们做的每一件事情上。

目标是不断变化的

对凯撒大帝来说，一个包裹在路上走两个月是可以接受的，但放到现在，他肯定希望一天就送到。

这种持续地改善会自然发生，而且也会让人觉得很有成就感。如果你在工作中学到了新东西，提升了，那种感觉和单纯地做事完全不同。效率的提升会让人

心情愉悦，因为你逐渐掌握了门道，成为了工作的主宰。这就像是运动员不断磨练技艺，提升能力，并寻找下一个自我挑战的机遇。

在你和竞争者争相满足客户需求之后，客户的期望又会进一步提高。几年前让客户高兴的东西，现在客户不一定感兴趣。换句话说，如果你不学习和提升，你就会被淘汰。

参考信息

- “客户只有在需要完成某些任务时才会掏钱买东西”

引用自 Clayton M. Christensen、Scott Cook 和 Taddy Hall 发表的文章“What Customers Want from Your Products”（客户买你的产品干什么），发表在 Harvard Business School Working Knowledge，2006 年 1 月 16 日，http://hbswk.hbs.edu/item/5170.html。

第 10 章

互联式企业会吸取客户反馈

你和客户接触愈多，事情就越明朗，你也会更清楚应该做什么。

——约翰·拉塞尔（John Russell），哈雷摩托公司前副总裁

要想提升绩效，就必须根据反馈来学习。服务好不好，客户说了算。所以说，最重要的反馈是来自客户的反馈。

绩效是你的工作评判标准

目标让你有了学习的方向。目标不清楚，你就无法学习。不过，光有方向还不行，你还必须能监测你的进度。换句话说，就是你需要听取反馈。

企业一般会根据时间来监测绩效。他们用当前的绩效和以往的做对比，然后看有没有提升。对于绝大多数的员工来说，反馈基本都来自于管理者或者上司，其形式则是各种内部指标。不过，通常来说，第一线的员工比管理者更清楚自己工作的环境以及需求。在瞬息万变的时代更是如此。

此外，仅仅“比以前好”并不代表就足够了。也许你是进步了，但是步子太缓，根本无法跟上客户的预期。客户不仅会对比现在和过去的你，还会拿你跟其他对手进行比较，甚至还会联想到完全不相干领域的类似经历。

比如说，一位客户习惯了使用网上银行交水电气费，如果你的产品不接受网上银行转账，那他们就很可能会觉得不好用。几年前大家可能觉得很正常的事，现在却变得完全不可接受了。

服务品质的唯一裁判

服务品质的最终裁判只有一个，那就是客户。客户来找你是有明确目的的：他们有个事情，需要你帮忙来做。

服务品质就是目的（客户的期望）和绩效（客户最终得到的结果）之间的差别。如果客户得到了自己想要的结果，那就是成功。如果你超出了他们的预期，那他们也许会很开心。如果你达不到他们的预期，服务就算失败。

这样看来，提升服务质量有两个方法：提升你的效率，或者降低客户预期。

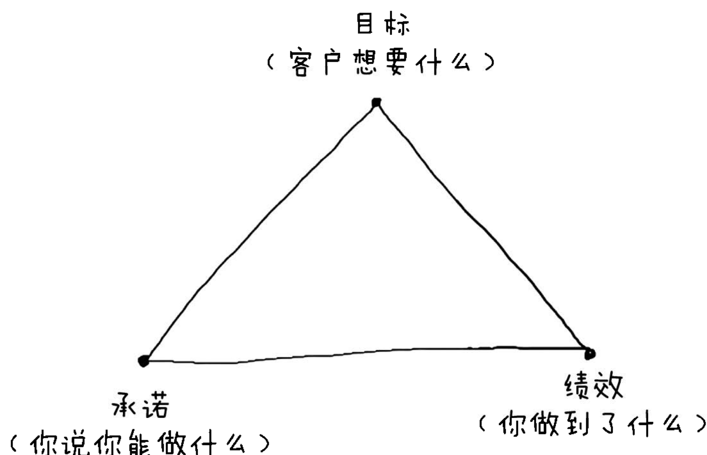
市场营销的任务就是做出现实的承诺，为客户设置合理的预期。满足这个预期则是企业其他部门的责任。企业的任务就是把预期和结果匹配起来。承诺太高，超过预期，客户就会失望。这是非常危险的，因为现在的客户可以告诉全世界你的服务有多差。

好的服务可以把客户预期和服务的结果完美地匹配起来。比如说，你到亚马

逊，搜索一本书，点击“购买”，然后这本书按时送到家，这就是成功的服务。

承诺，目标和绩效之间的平衡

服务的流程应该是这样的。你许下承诺，给客户设定一个预期。如果客户的目标和你的承诺相符，那他们就会来找你帮忙达成目标。如果你的绩效可以达到客户的预期，你就成功了。要想服务成功，企业就必须把承诺、目标和绩效紧密连接起来。



你可以想想你比较满意的服务提供商（我知道一时半会儿可能想不起来）。在这家企业身上，企业的承诺、你的目标和他们的绩效肯定结合得很好。

你可以想象美国西南航空企业。这家企业的承诺是在美国境内提供廉价航班，并让无聊的飞行旅程变得尽量生动有趣。客户来找西南航空企业的目的就是为了以最便宜的价格从一处飞到另一处。西南航空实现了自己的承诺。

西南航空是怎么做到的？他们安排了一整套的体系来支持这个简单的承诺。比如说，为了让飞行更加有趣，他们就必须招一些正能量的员工。要想招到正能量的员工，企业就必须和员工保持良好的关系。

虽然西南航空的员工中有 85%加入了工会，但是由于最高管理层立志要和员工搞好关系，所以公司和员工基本不会起冲突。西南航空的员工及其伴侣、小孩

均可免费搭乘自家公司的航班，而且搭乘其他公司航班时还能打折。每个员工每季度可以获得四张“好友票”，这样，员工的朋友也能免费搭飞机。员工还可以参加公司分红（你没看错，这家航空公司居然还能挣钱！而且西南航空已经挣了 38 年的钱了），以及享受包括眼科和牙科的优质医保服务。

西南航空的员工觉得受到了公司的重视，这种感觉又体现在了他们的工作之中。客人们会发现，和绝大部分航空公司的员工相比，西南航空的员工更享受自己的工作。

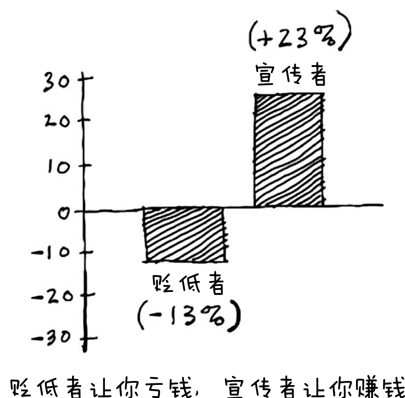
服务质量是不断变化的

我们可以用模板来评估产品。找一个负责品控的检测员，把工厂的输出和产品模板对比一下，确保产品符合规范，任务就完成了，这个产品就算高质量的产品。

服务则完全不同，因为服务的质量是由客户来评判的，它不一定能形成统一的标准。服务本身就是不断变动的。通常来说客户不希望服务总是维持一个模样，他们希望能定制，形成专属于个人的服务。

宣传者和贬低者

在《人体西格玛》（*Human Sigma: Managing the Employee-Customer Encounter*）一书中，约翰·弗莱明（John Fleming）和吉姆·阿斯普隆德（Jim Asplund）阐述了这样的观点：那些真心热爱你企业的顾客，也就是那些会向朋友和同事宣传你的顾客，会比普通用户多带给你 23%的资源（包括收入、利润和新的顾客），而贬低者，也就是讨厌你企业并四处宣扬的人，比普通用户少给你 13%的资源。很多时候，这类贬低者甚至还会让你亏钱。拜恩咨询一份研究发现，每个贬低者都会



贬低者让你亏钱，宣传者让你赚钱

让戴尔公司增加 57 美元的成本，而每个宣传者则能给戴尔公司带来 328 美元的利润。

满意的顾客平均会告诉五个朋友，而不满意的顾客则通常会告诉超过十个朋友。互联网会放大这样的效应。在互联时代，你最不愿意看到的就是这种不满情绪被不断放大。

一般来说，宣传者对价格不太敏感，消费的增长也比普通顾客快。他们不仅会推动你企业的成长，而且还会给你的业务带来更多正面价值。与此相反的是，价格稍微提高，贬低者就会抱怨，而且你需要花费更大的成本才能把他们服务好。他们是增长的阻力，而且会给你的业务带来负面价值。

宣传者带来的新客户更容易成为新的宣传者。另一份研究表明，留客率每增加 5%，你的利润就能增加 25%到 100%。

拉斯维加斯凯撒酒店赌场对客户进行了深度研究之后发现，26%的顾客贡献了 82%的收入。让他们意外的是，这些顾客并不是赌鬼。这些顾客大多是中老年人，有足够的时间和收入来玩老虎机。他们中很多就住在赌场附近，会定期来玩，所以他们不需要免费的包间。他们最想要的奖品就是免费的筹码，让他们可以继续用来玩老虎机。凯撒酒店赌场还发现，如果他们能把客户对服务的评价从 B 提升到 A 的话，收入也会增加 12%。

和客户建立长期关系

现在，很多企业都会虐待客户。客户渴望有人听到自己的呼声。能看到自己的存在。他们希望有人珍惜，有人了解。

顶尖的服务企业珍惜客户的方式，就是相信客户总是好心。有个亚马逊的顾客告诉我这样一个故事：“我收到消息，说包裹已经送达，但是我没收到，或者是放在门口被人偷走了。我联系了亚马逊，两小时不到，他们就把钱退给了我的账号，一句话也没有问。”

Land’s End 提供无条件退货保障。你可以在任意时间退货，他们会全额退款。Nordstrom 也是如此。这些企业相信自己的客户，这种信任带来的奖励就是客户

的忠诚。这些企业深受客户喜爱，宣传者的比例很高。对于很多企业来说，要想和客户形成坚实的关系，就必须做出组织层面的转型——从怎么对企业方便怎么来（比如内部成本控制体系），到怎么对客户方便怎么来。

你对你的客户和他们的需求有多了解？你需要做的就是让客户来拉动你的企业，朝他们最需要的方向走。要有这样的体系，你才能朝正确的方向前进。

如果你想客户来帮你把控质量，就必须先取得他们的同意。如果你想客户来做品控监察员，那你就必须先和他们保持良好的关系。

通常来说，对服务满意的客户更愿意参与进来，帮你改善。实际上，对服务不满的客户常常也愿意发声，只要你愿意听。倒是那些处于中间的客户，对服务好坏并不在乎的客户，可能不会主动说什么。

宣传者净分数

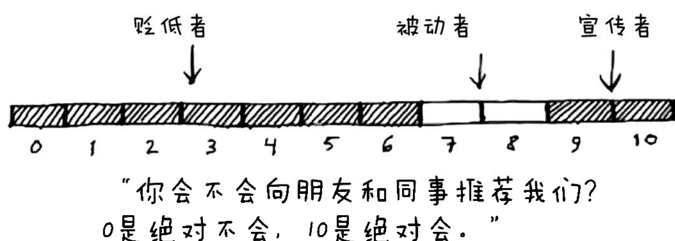
拜恩咨询的弗雷德・雷克赫德提出了宣传者净分数（Net Promoter Score，简称 NPS）的概念，用一个简单的问题来评估客户对服务品质的看法："你会不会向朋友和同事推荐我们？0 是绝对不会，10 是绝对会。"NPS 给出了一个明确的数字，帮助企业量化给客户带来了多少价值。

根据得分的不同，我们通常可以把客户分成下面几种，每种都有完全不同的行为模式。

宣传者，即打分为 9 或者 10 的顾客。他们是你最忠诚的客户，也是你最忠实的粉丝。他们会反复向你购买产品和服务，比普通客户花更多的钱。他们会向别人推荐你。除此之外，他们还会花时间给出有建设性的意见和建议。

被动者，即打分为 7 或 8 的顾客，他们并不忠诚于你。如果其他企业有更好的服务的话，他们很容易就会叛变。他们很少向别人推荐你。即便是推荐，也很有可能会趋向保守，而不是很热情的那种推荐。

贬低者是给你 6 分或者更低的顾客。他们会觉得和你打交道是自毁人生。他们很可能会向周围所有人说你的坏话。他们会不断抱怨，而且会导致你的成本增加。



雷克赫德还推荐你追问一个问题："你为什么会打这个分数？"这个问题可以帮你分析背后的原因，看看哪些因素给客户造成了最大的影响（包括好坏两方面）。收取反馈才能方便改善。

宣传者净分数等于宣传者的百分比减去贬低者的百分比（被动者不管）。通过10 年的研究，雷克赫德和他的同事发现，宣传者净分数高的企业会获得更高的市场份额，营销的花费也少，而且利润率也比竞争对手高。这是和销售额以及利润相关度最高的问题。

Enterprise公司的宣传者净分数

Enterprise Rent-A-Car 公司是宣传者净分数方法的早期倡导者。1994 年夏天，他们推出了一个版本的宣传者净分数，称为"Enterprise 服务质量指数"（Enterprise Service Quality Index，简称 EQSi）。在这个版本的调查中，最重要的问题是："总的来说，你对 Enterprise 的租车服务有多满意？"客户有五个选项，从"非常满意"到"非常不满意"。最后，有六成客户选择了"非常满意"，或者"最佳选项"。在各个分公司的调查中，选择"非常满意"的客户比例从 50%到 80%不等。

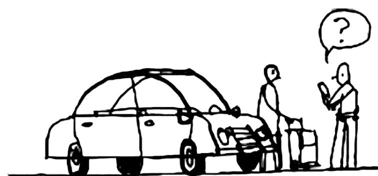
收入靠前的一些分公司得分却很低，有一家甚至低到 54%，接近触底，所以，这些分公司会批评这个度量标准也不奇怪。他们质疑这个数字和公司的发展到底有没有关系。Enterprise 检查了个分公司的分数，并做了调查。研究员打电话向做了调查问卷的客户询问，看他们有没有把 Enterprise 推荐给其他人，或者有没有重新使用过 Enterprise 的服务。他们发现问卷最重要的那个问题和回头客以及口碑营销有很高的相关度。回答"非常满意"的客户的回头率是其他客户的三倍，超过 9 成的优质口碑客流都由他们带来。随着时间推移，Enterprise 删掉了问卷

上其他的问题，只留下了这一个和绩效超强相关的问题。

研究的结果让 Enterprise 的 CEO 安迪・泰勒（Andy Taylor）决心进一步发展这个问卷。他不仅想要评估客户的满意度，还想知道如何改进。当你想学习的时候，一个平均数又能起什么作用呢？你必须知道具体的点：哪些东西你做对了，哪些做错了。要想把客户满意度做成一个真正的经营指标，就必须有统一持续的双向反馈通道，而且反馈要够细腻，要够及时，这样员工和管理者才能通过具体的客户反馈找出需要改善的部分。企业必须足够重视这个指标，把它视作真正的经营指标，和利润平起平坐。

统一部署

Enterprise 决定，每个月，每个分公司都必须调查至少 25 名顾客。Enterprise 此时有 1800 家分公司。也就是说，每个月，Enterprise 都能得到至少 45 000 位顾客的反馈。



Enterprise 每个月调查 45 000 位客户

细腻度和及时性

为了让反馈更及时，Enterprise 把邮件调查改成了电话调查。他们找了一家独立调查机构来给客户打电话，询问他们对最近一次租车服务的的满意程度。如果客户不满意，调查者会询问他们愿不愿意接分企业经理的电话。如果客户说愿意，调查员就会把号码给分公司经理进行后续调查。分公司经理必须立刻回电，道歉，并提问，寻找问题的根源，并解决。

客户似乎对这样的双向反馈通道很满意。由于调查很短，只有一个问题，接电话的客户中有 95%都完成了这项调查。在不满意的客户当中，有 90%同意接后续电话。

严肃对待

为了强调 ESQi 的重要性，公司决定，ESQi 分数低于平均分的分公司的员工

将不能争夺一年一度的总裁年度奖。更重要的是，EQSI 低于平均的分公司员工不能晋升。人们给这样的悲剧取了个外号叫做“ESQi 之笼”。除此之外，每月的经营报表中都会包括 ESQi，列在每个分公司的利润旁边。

自 Enterprise 在 1994 年引入 ESQi 分数之后，贬低者的比率从 12%降到了 5%。在过去的八年中，Enterprise 有七年被评为租车行业客户满意度最高的公司。2007 年，Enterprise 收购了 National 和 Alamo 两家公司，并把 ESQi 理念植入了这两家公司。随后，两家公司的客户满意度都提升了。Enterprise 的竞争对手 Hertz 也随之跟上，于 2007 年在全公司推广宣传者净分数体系。租车行业的客户满意度整体上升，也让竞争变得越来越激烈。

苹果公司的宣传者净分数策略

2007 年，苹果公司为其门店设置了宣传者净分数标准。当时，苹果有 163 家店。第一批数据表示，他们的得分是 58%。并不算太差——零售业的平均分大概是 46%，硬件零售行业的平均分是 32%——但这个分数远达不到苹果公司希望的世界领先水平。

苹果公司从一开始就希望能在零售方面搞一些创新。和电子产品一样，他们希望能给零售店的顾客以“超一流”的体验。苹果从 Target 百货公司挖来了荣·约翰逊（Ron Johnson），负责实施苹果零售计划。他向顾客们咨询他们经历过的体验最好的服务是什么。大部分人都会谈到酒店。所以，苹果公司按照酒店的体验来设计零售店，甚至还有一个“酒吧”——“天才吧”（the Genius Bar）。“我们卖的不是酒，是建议。”荣·约翰逊这样说道。当时，大部分公司都在把客户服务外包给海外的热线电话中心，但是苹果公司却把面对面的服务支持带到了客户的身边。

这项计划开始的时候，苹果从酒店服务业招了很多经理，特别是从服务领先的里兹卡尔顿酒店。每个经理都在苹果总部做一周的专门培训。经理们受到了苹果公司服务理念的熏陶。销售人员没有提成，因为苹果公司希望他们能和客户心贴心，了解顾客，倾听他们的需求，并帮助他们做出最佳选择。早期的苹果零售

店充满了高级支持人员，而这些人全是苹果公司高价从别的地方挖过来的。

不过，这个方法不太好铺开。此外，这个计划逐步壮大，也让苹果开始思考如何形成稳定的体系来培养这种以客户为中心的理念。所以，在 2007 年时，苹果公司推出了宣传者净分数策略。刚开始的时候，这个策略碰到了一些问题。

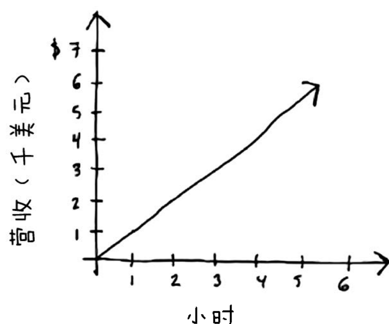
其中一个问题，是苹果公司并没有为所有客户接触点做统一的评估。比如说，客户遇到电脑使用问题，并预约天才吧的服务，之后，马上就会收到调查，而此时服务其实还没完。所以，经理若想优化得分，只需让天才吧工作人员做出无法达成的虚假承诺即可。如果苹果公司不评估服务完成之后的这个点，那么即便客户在服务完成之时感到不满，这家门店的得分一样会很高。另外有些店则像是在玩打地鼠游戏：经理虽然看上去在解决这部分的问题，但是问题又会从别处跳出来。他们只是在拆东墙补西墙而已。

还有一个问题，是顾客的很多不满超出了单个店员的能力范围。比如说，如果一家店很多人，很繁忙，而天才吧又不大，那顾客就可能会因为等太久而生气。天才吧的工作人员常常把这称为“愤怒圆圈”，在繁忙时段，他们常常会被它包围。在完成服务之后，他们一抬头，就会看到因为久等而愤怒不已的人围成一圈。这样的问题必须从长计议才能解决，但是想想店员的痛苦呢？这又不是他们能控制的事情，但是却免不了一直拿低分。

苹果公司解决了这些问题，而宣传者净分数也帮他们形成了一些架构层面的创新，并极大地提升了顾客的体验，让员工们可以有更多的时间和热情来为客人服务。比如说，苹果公司用一套内部系统自动将设备信息录入数码表格系统，免去了原来需要的人工输入，所以，“愤怒圆圈”消失了。原来的顾客管理系统让天才吧的工作人员只能在天才吧工作，而现在这套系统可以在普通的 Wi-Fi 环境下运行，所以，如果天才吧人太多，工作人员可以把客户带到店铺的另一头，甚至是店铺旁边的咖啡馆去解决问题。现在，每个工作人员都有一部 iPod Touch，用于输入和客户交互的详细信息，收费，以及把收据用邮件发给客户。

部分顾客将会受到宣传者净分数问卷。顾客可以在问卷中使用表情符号。这些反馈将会一字不差地传给店铺管理者。如果顾客对服务不满，管理者可以一键

打开交互细节，再一键直接致电客户。任何不满意的顾客都将在 24 小时内得到联系。在后续的研究中，苹果公司发现，每花一小时打电话给贬低者，公司营收就会增加 1000 美元。



苹果公司发现，每花一小时打电话给贬低者，公司营收就会增加1000美元。

苹果公司的宣传者净分数从2007年的58%涨到了今天的 78%，傲视消费电子产品行业（比第二名的东芝高出了 42 个点），甚至在整个零售业也名列前茅。

罗技公司的宣传者净分数策略

宣传者净分数是用来评估的，所以你肯定觉得专注于产品的公司不会感兴趣。不过，看看罗技公司吧。他们的产品涵盖了你可能会连接到电脑上的所有附件：摄像头、键盘、鼠标、轨迹球、耳机、麦克风、音箱等，每年的新品超过 100 种。你可以看看你的电脑，说不定就有什么东西是罗技牌的。

这家公司的产品好用、耐用而且性能很好，很受顾客待见。粉丝们说：“想都不用想，随便买一件罗技公司的产品，你都会觉得满意。”如果你在亚马逊上搜索罗技，就会看到成千上万的产品，但是三星或者以下的评论却很少。

罗技公司一直专注于改善客户体验，并把产品做得更好用，但是想得到有意义的反馈却很难。由于罗技公司的产品开发周期非常快，达到了每周一个新产品的速度，等客户的反馈到位时，新产品都出来了，反馈也就过时了。此外，大部分罗技公司的产品都是通过转销商来销售的，所以收取反馈很困难。

2007 年，罗技公司开始启动宣传者净分数策略，希望能了解客户对产品的意见。

他们在产品研发流程中加入了一个新步骤，称为“X 门”（Gate X）。在这个阶段，产品会经历一番用户测试，通过后才能大批量生产。用户需要给满意度打分，以便计算宣传者净分数。每个新产品都有目标上市日期、目标零售价和目标

宣传者净分数三项指标。如果产品无法达到宣传者净分数指标，就会被打回产品设计团队重新设计。罗技公司发现，宣传者净分数问卷的反馈也能帮助产品开发团队停止争执，确定更好的设计。

罗技公司每个季度都会调查 40 000 名顾客，并把宣传者净分数亮在信息板上供大家查看。他们还把呼叫中心的业绩指标从行业通用的呼叫次数和呼叫时长改成了宣传者净分数。

罗技公司在每个产品类别的收入旁边都配上了宣传者净分数，此外，每个产品也有宣传者净分数，这样，他们就能按得分来排序。结果表明，宣传者净分数和业绩直接相关：宣传者净分数最高的产品，其收入也总是最高。



罗技公司的产品开发人员用宣传者净分数来确定设计

获得新顾客的最佳途径是加深和现有客户的关系。真正互联的企业并不只是内部互联，还和客户，和市场相互联系。

参考信息

- 戴尔的贬低者和宣传者

详细讨论见“Word-of-mouth economics at Dell”（戴尔的口碑营销），2006 年至 2011 年，http://www.theultimatequestion.com/theultimatequestion/company_example_dell.asp。

- 留客率和利润

引用自 Frederick F. Reichheld 和 W. Earl Sasser Jr.的文章“Zero Defections: Quality Comes to Services”（零缺陷：当服务遇上质量），《哈佛商业评论》，1990 年 9 月。

第 11 章

互联式企业会不断实验

我们想成为一家不断自我革新的企业，扔掉过去，迎接变化。

——杰克 · 韦尔奇，通用电气前 CEO

如果环境不断变化而又充满未知因素，那企业就不可能预先设置绩效目标，也无法得知会学到些什么。如果企业想要学习，就必须多做实验，不断尝试新的东西。

真情时刻

SAS Airlines（北欧航空公司）前 CEO 简·卡尔森（Jan Carlzon）在《真情时刻》（*Moments of Truth*）一书中写道，一家服务企业的绩效取决于其有没有能力抓住关键时刻的机遇，给客户留下深刻的印象。如果企业反应迅速得当，那就能给客户留下正面的印象，反之，如果企业无法满足客户需求，则只能留下负面印象。不论如何，在这样的真情时刻下到来之时，人们的情感会大量抒发，从而在心里留下长久的印象。

问题是，真情时刻随时随地可能发生，我们无法预测每个可能的情况，并提前做好准备。就算你可以准备，指示文档也会是一长串，前线的员工根本无法及时读完。

要想在这种情况之下高效地工作，人们就必须认清企业的终极目标是什么。Nordstrom 公司的真情时刻就和西南航空的真情时刻不同，需要区别对待，因为两家企业的目标不同。

不过，即使员工了解企业的目标，他们也要有足够的自由度，才能有效地对客户的需求做出反应。大部分企业并没有给员工足够的自由度和自治权，所以员工无法从容主动地解决客户的问题。

流程的问题

现在，很多企业的高层都希望能设计一套完整的流程和规矩体系，然后通过这个体系来预测并有效地解决所有可能出现的问题。不过，流程是很容易出问题的。新的流程会出各种各样的问题。而且流程出问题时，我们通常的解决办法是修改它，或者多加一些规矩来处理意外情况。随着时间的推移，很多流程变得僵化、官僚化，充斥着各种规则、规矩，所有事情都有一套流程与之对应。

这些流程和规矩存在的目的是避免基层员工做决定。设置各种规矩的目的就是为了传达高层的精神，即领导遇到你这种情况，会怎么怎么做。其设计理念是，每个问题都有一个最佳解决方案，平衡企业和客户的需求，而聪明的人可以预先

计算出这个最佳方案，然后把这个方案以规矩的形式推广给整个企业。

不过，这要求我们预先确定好所有可能的问题。这样，我们就必须花大时间大力气来寻找和解决还不存在（甚至永远不会出现）的问题。

我们预先定义的问题和解决方案越多，员工要了解这些规矩就越难，想要知道遇到麻烦时该运用哪个规矩就更难了。

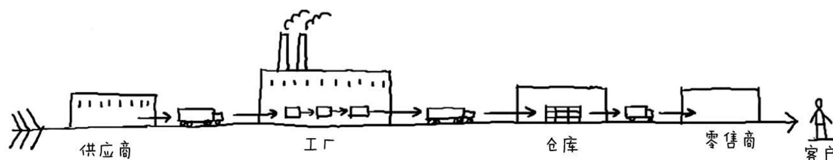
不过，我们也可以想象这样一家企业，它相信每个员工都会尽自己最大努力来帮助客户和企业。在这家企业里，每个员工都能获取所有信息，以便更好地做决定。在这家企业里，不再需要限制员工的流程和规矩，因为每个员工都是企业的全权代表，可以自己做决定，还可以自己决定各种开销。这样一家企业，就是一家学习型企业。

生产线并不是第一线

> 遇到敌人时，预先做好的计划就都作废了。
>
> ——毛奇（Helmuth von Moltke）

服务型企业必须把注意力从生产线转到第一线上。生产线是单向的箭头，从原材料和供应商开始，到客户购买产品而结束。

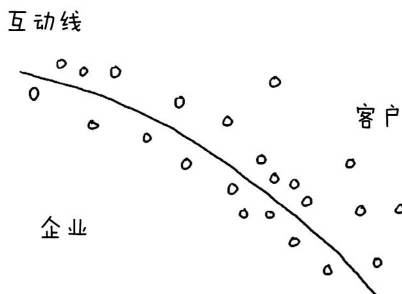
生产线



不过，第一线并不是单向的箭头，而是一个分界线。和气象学中的冷锋现象类似，它是组织的边缘，是客户和企业互动的介面。

优化生产线和优化第一线需要完全不同的思维模式。生产线要求的是效率。标准化输入，环境和流程由内部控制。不过，第一线要求的是提供更多选择。第一线的员工所处的环境无法预测和控制。他们需要的是一套随时可供参考的支持

系统，就像是“百万富翁”节目里的“求助场外朋友”选项那样。



一家以生产线为主的企业可以在企业内部用客观指标来评估产品质量。产品的质量由实体产品于标准模板的匹配程度决定。不过，提供服务的企业并没有实体产品可供评估。服务即体验，而体验好坏是很主观的事情，主要看客户对体验的认识。

所以，大部分企业的关注点都错了。他们不但做着错事，而且评估方法也错了。客户会受伤也很正常。

必要变数定律

客户的需求五花八门，所以，对于服务企业来说，变化是很自然的。

必要变数定律，又可以称为阿什比定律（Ashby’s Law），指的是要想解决一个变数为 n 的问题，就必须用一个变数为 n 以上的控制体系。

换句话说，如果环境中有变数，你的系统也必须有足够的变数，才能应对。比如，你不断扔球给杂耍小丑，而小丑把球一个一个都扔起来。不管小丑技术多好，总有球太多而小丑的大脑无法消化的时刻。这时候，你要么就少拿球，要么就必须增加更多小丑。

解决变数问题的方法有两个。你可以通过标准化输入，并尽量多地控制环境来降低变数（少拿球），或者设计一个可以接纳更多变数的体系（增加小丑）。

减少变数

减少变数是用工厂的思路来做服务。如果你能有效地限制输入，让它只有几种可能的形态，并控制服务实施的场所，这个方法也不无不可。

麦当劳是这个方法的成功典范。你可以想想麦当劳的得来速餐厅：你能点的东西是受限的，只能点你能看到的菜单上的东西；你点了一些东西之后，马上就

会在后台触发一套工厂式的生产流程，然后你会付款；最后，你从取单窗口拿走你的食物。企业的目标是效率。服务成功。

作为一名顾客，你自愿参与这个工厂化的流程。你的汽车就是流水线上的一个物件。可以确定的是，麦当劳肯定会详细监控从你点单到食物送达的过程。



之所以麦当劳可以成功运用这套方法，是因为其终极目标就是为了给客户提供统一而可靠的食物，就像工厂出产的那样精确。要做到这一点，顾客就必须按照既定的流程来走。你去麦当劳，就不会奢望得到像真正的餐厅那样的服务。如果你想坐下来等人伺候，那可有得等。麦当劳就像一个巨大的自动售卖机。你在售卖机前等待，直到来到机器面前，点你想要的东西，投钱，然后食物就会出来。麦当劳的成功就是因为他们把客户的期待压缩到了工厂式服务的水平。

麦当劳能把自己的目标受众服务得很好，主要并不是说他们服务做得多好，而是因为他们把对客户的承诺压得非常低，降低了输入的变数，并尽力控制提供服务的环境。不过，用这个方法是要付出代价的。在这种严格的控制体系中，人们不会有太多的自主权，也没有什么机会来锻炼自己的创造力。所以，当麦当劳的服务员说“谢谢惠顾”的时候，你可能会觉得冷冰冰，像个机器人。这是因为麦当劳把员工当做机器人，自然员工的行为就越来越像机器人。

接纳变数

大部分服务企业无法像快餐店那样减少输入中的变数，也难以控制服务的环境。客户的要求常常难以标准化或者统一化。客户需要解决的问题很多，需要做的事情也有很多，但是只有非常少一部分事情可以统一成标准化的输入输出。

客户常常会抗拒标准。你越是想把他们的各种要求标准化，他们就越抵触。要想保证客户满意，生意长盛不衰，这样做是行不通的。

现实世界会带给你很多变数。你肯定会遇到之前没准备，没计划或者完全没意料到的情况。在大部分情况下，服务企业都必须自我重构，接纳变数，而不是降低或者控制变化。网络鞋店 Zappos 的呼叫中心就是据此思想而设计的。大部分服务企业都把客户支持看作是成本。说到底，既然客户钱付款了，货也送到了，该拿的钱都到手了，任何多余的付出都是成本，不是吗？Zappos 并不这样看。



Zappos 知道，一个客户的来电虽然只是极小的一个点，但其背后却藏着企业和客户所有互动。和大部分的在线商店不同的是，Zappos 鼓励人与人的交流。Zappos 在网站的每一页上都写上了 800 免费电话。一般来说在线商店不会给客户太多和人类客服交流的机会，但 Zappos 却尽最大努力来把客户的来电变成真实的人与人交流的感受，给顾客留下深刻印象。这样做最主要的目的是给客户提供超一流的客服体验，好到让客户愿意跟别人宣传。

要想客服体验好，第一步是招对人。Zappos 的呼叫中心代表先要经历四周的培训，培训完成之后，你可以拿 3000 美元然后立马走人。要知道，这可是一份时薪只有 11 美元的工作。Zappos 给钱让客服选择是否走人，这样，留下来的就都是真正喜欢这份工作的人。

Zappos 没有“客服业务脚本”，也没有设置客服支持电话时间限制。企业鼓励客服不管花多少时间，都要解决客户的问题，并把终极目标设置为提供最好的客户服务。Zappos 的退货政策是包 100%满意否则可全款退货。在电话完成之后，客服会继续跟进，兑现自己和客户许下的承诺，并在跟进的过程中亲自跟客户发邮件更新情况。

什么是好客户？好客户就是能让企业赚钱的客户。Zappos 对常客很优待，随时都有惊喜，比如免费把你的快递陆运改成隔日送达的空运。Zappos 的 CEO 谢家华（Tony Hsieh）认为，让客户开心，就能在其他地方省钱（比如宣传）。“我

们让客户帮我们做宣传。”他这样说道。

Zappos 招了合适的客服，并给他们足够的自由和权力来服务客户，所以说，他们的呼叫中心可以接纳变数，而不是控制变数。

实验的自由

像西南航空、Nordstrom 和里兹卡尔顿酒店这样的优质服务企业会给员工很大的自由实战空间来解决客户的问题。西南航空要求员工立刻对顾客的要求做出回应，只有在客户的要求让他们觉得难以接受时，才能找领导。Nordstrom 要求员工在任何情况下都要自己做好决定。如果里兹卡尔顿酒店的住客遇到问题，任何员工都有权动用 2000 美元以内的资金来立刻解决问题，无需领导同意。

一份研究发现，自由度大的员工和一般员工相比，效率更高，学习也更快。因为你无法在条条框框组成的盒子里头学习。要想学好东西，就要能自由地实验，尝试新的东西，跳出条条框框。人是通过不断地试错来学习的。要亲自去做，才能学到东西。要想学习阅读和协作，你就必须阅读和协作。要想学习数学，就必须解决数学问题。要想学习骑车，就必须自己去骑车。要游泳就必须亲自下水游。

学习和培训是完全不同的两个东西。培训是企业已经知道某些事情应该怎么做，然后教员工来做。而学习是面对新的，不确定的，暧昧不明的环境，是一个探索的过程。在这个过程中，你会不断发现新的东西。

可能很难找到比航空母舰更复杂的系统了吧。航母就像是一座漂浮的城市，人口有 6000，甲板上则是飞机场。这座城市每四年就会把居民全部换成新人，而且必须能在任何恶劣的气象环境下稳定运行。

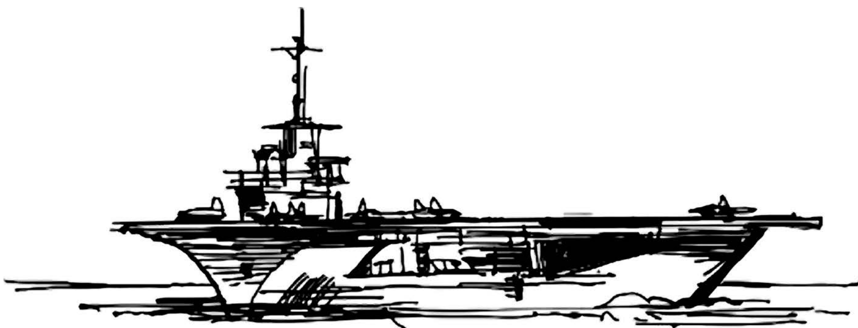
在航母上，控制权是不均匀分布的，这跟航母所处的环境有关。美国海军的“操作体系”可以把中央集权的层级式系统转换成灵活的，移动的决策结构，适应环境的变化。

当环境很稳定，可以预见，而且情报完善的时候，就使用传统的控制结构。不过，当需要快速做决定的时候，决策权就移动到了第一线，人们可以根据实际情况实时做出判断。

比如说，任何一个舰载机降落程序相关人员都有权随时终止降落。虽然这个决策会被审核（类似球队看球赛录像以便改进），但即使决策错误，这个人也不会受到惩罚。

所以说，第一线的人员就有很大的自主权，其结果就是他们常常会做出更正确的判断，并更认真的工作。有决策权的人如果遇到不确定的情况，就会向更有经验的船员请教，不论双方的军衔。

美国海军甚至还有“何时违反规定”的规定。比如说，“永远不要违反规定，除非遵守规定会造成安全问题。”



航母是一个持续学习的组织，其整体效率大于局部效率的总和

由于航母的成员代换率很高，所以每个人都是做着一件事，学着另一件，而且还教着第三件，同时进行。结果，航母变成了一个持续学习的组织，组织中的人的相互教学，形成了叠加效果。

曾几何时，有人曾提议美国应该把一些航母停靠下来修养一阵，以降低成本，在需要时再出马。不过，大家最后发现，航母无法停靠，因为航母没有说明书。航母唯一的说明书就是在不断地运行中得来的知识。如果停止运行，就很难再启动了。

学习是不断进行的。总是有新人进来，所以总是会有人问：“为什么我们要这样做？为什么我们不那样做？”总是会有这样的一些无谓的解释和损耗。这样做确实会让企业损失一些短期效率，但从长远看来，却能创造出一个学习型、适应型的组织。

服务的环境总是不确定的，变化的，要想提前知道怎么做能取得好的效果是不可能的。如果你不知道该采取怎样的行动，就无法预先制定好规则。员工只有身在当时当地，才能想出最好的解决办法。

在 *The Nordstrom Way* 一书中，罗伯特·斯佩克特（Robert Spector）和帕特里克·麦卡锡（Patrick McCarthy）一语道出了 Nordstrom 成功的秘密："Nordstrom 给员工决策权。Nordstrom 的管理层也愿意接受员工的决策。所有其他的东西都是这样的相互理解之上衍伸出来的。"

管理层必须极度信任员工，才能给员工这种程度的自由。不过，如果没有这样的自由，员工就无法学习和成长。

参考信息

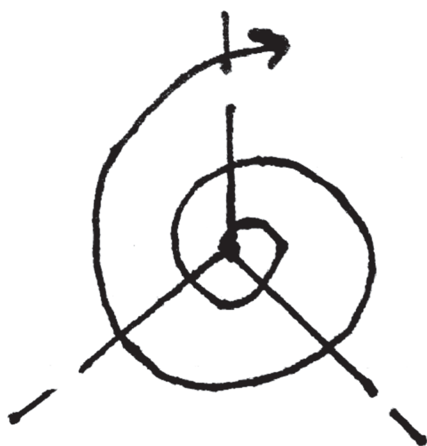
- 员工自由度和学习情况

引用自文章"The Learning Effects of Monitoring"（监管对学习的影响），作者为 Dennis Campbell、Mark Epstein 和 F. Asis Martinez-Jerez，发表在 Harvard Business School Working Paper，2010 年 11 月，http://hbswk.hbs.edu/item/6582.html。

第三部分

互联式企业之道

互联式企业把控制权交给了和客户互动的节点，借此来学习和适应环境。各个节点基本自治，并通过各种支持系统来帮助他们管理和协调各自的行为，朝共同的目标迈进。



增长螺旋

第 12 章

争论不休的复杂度

敏捷意味着你比竞争对手更快。敏捷的时间是按周和月来算的，而不是按年计算。

——迈克尔·于戈斯（Michael Hugos），Center for Systems Innovation 公司 CIO

有趣的是，复杂度和变化的问题已经被系铃人——软件专家——逐一解决了。他们没有选择，必须解决这些问题。

复杂度问题

软件专家是最先开始讨论复杂度的人。现在席卷商业世界的复杂度、变化、协同进化等理念，最先是从技术领域兴起的，因为计算机科学家们需要研究软件系统的设计问题，还必须把各个软件系统相互联系起来，形成一个大规模的“系统的系统”。

从 20 世纪 50 年代开始，软件专家们就已经使用了很多新的开发方法，以便能更好地解决复杂度和需求不断变化的问题。把其中一种方法称为“敏捷开发”（agile development），是一种颠覆式的工作模式。还有一种称为“面向服务”（service orientation），是一种专注系统间如何相互连接的思想。这些方法都强调持续学习、适应并分散控制权，而不是提前计划、预测和中央集权。这些方法是专为在瞬息万变而且不确定的环境中管理项目而设计的。

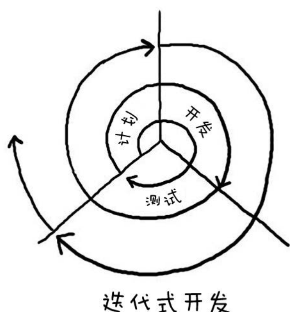
这些方法就像是复杂的适应式系统，系统的各个部分可以学习、适应，就像生态圈一样协同进化。

敏捷开发

早在 20 世纪 50 年代，IBM 的程序员就已经开始开发潜艇控制和导弹跟踪的软件了。这些系统太过复杂，以至于无法一次研究透彻并一次做好。程序员们必须不断演化，就像发展一座新的城市那样，从一个用户可以试用的简单系统（有时候将其称为最简可行产品，或者 MVP）开始，然后迭代逐渐增加功能和细节，每次迭代需要一到六个月。1969 年，在一份名为“The Programming Process”（编程流程）的内部报告中，IBM 的计算机科学家 M. M. 莱曼（M. M. Lehman）描述了这个方法：

> 设计流程……从系统的正式定义开始。这个定义包括了一个可执行、有基本功能的初步程序模型。这个模型经过测试，会继续扩展成一系列的模型。功能会逐渐增加，而功能的具体实施细节也会逐步跟上。最后，这个模型就演变成了完整的目标系统。

这种程序员先做一个简单可行的初始版本并通过用户测试的方式迭代开发的模式，现在已经成了软件设计的通用方法。这个方法名字很多，比如迭代式开发、逐步模拟法、集成式软件工程、螺旋开发模式等。不过，2001 年，一些著名的软件开发者聚在一起，归纳了一些核心理念，并把它们称为“敏捷宣言”，随即“敏捷”成了一个通用的名字。



敏捷开发指的是用小团队稳定地交付真实、可运行的软件，尽早获取用户反馈，并不断以迭代的形式来改善产品。用敏捷的方式来开发软件可以让开发人员迅速地响应需求的变化。敏捷开发人员相信，当不确定因素很多时，就不可能做出完美的计划，而且计划越远，就越容易出错。

面向服务

早期的程序是一系列的指令，就像是菜谱一样：先做这个，然后做哪个；如果用户做这个，那么就做这个——否则，就做那个；如此云云。对于简单的程序来说，这是可行的。不过，软件常常会随着时间的推移而变得复杂。当程序达到 100 万行代码的时候，就达到了复杂度的顶峰，开始崩坏。由于软件系统常常需要相互连接，依赖和互联关系堆积，复杂到牵一发而动全身，修改一处代码必然会破坏另外一处。

20 世纪 60 年代，计算机研究者们开始使用可复用的软件模块来代替流程式的指令。计算机科学先驱阿兰 · 凯（Alan Kay）把这种方法称为“面向对象编程”（object-oriented programming）。“我觉得对象（物体）就像细胞……相互之间

只通过传递讯息来进行交流。”他后来这样解释道。

面向对象编程让程序员们把软件设计成一个个互动的对象，而不是一系列的指令。它们可以修改某个对象，而不必担心复杂的相互依赖关系。每个对象都可以看做是独立的机器，在系统中承担自己的职责。

面向对象编程主要在大型企业中使用，但却没有体现在企业之间的互动中。不过，互联网的出现又增加了另一层的挑战和复杂度——当然，还有机遇。忽然之间，人们发现软件不仅能在企业内部传递讯息，还可以和合作伙伴、供应商和客户交换讯息。

编程实践的下一个阶段是面向服务编程，就是为了解决这个问题。它让软件对象可以和互联网上的其他对象相互连接，形成一个巨型的系统。

软件服务和软件对象非常相似。他们都是模块化的功能单元，可以独立工作，也可以和其他服务通过预先确定的一系列标准来进行互动。这是一大进步，因为软件系统可以和外面的世界互动了。技术专家们确定了一系列的标准，让任意服务都可以互动，不论其以何种技术实现。

服务可以通过 Web 或者其他任何网络来传递。可以开放给公众，也可以只开放给授权用户。面向服务架构的强大之处在于每个服务都可以学习、适应，并和环境协同发展，而不用担心影响整个系统，这和生物圈里的协同进化一样。

面向服务设计的三大核心要素是服务契约、可组合性和松散耦合。

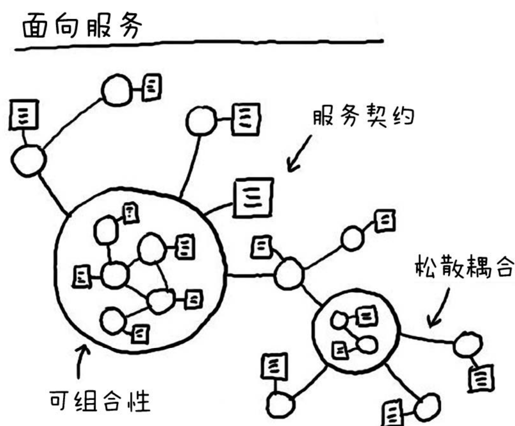
服务契约

服务契约指的是服务的简单描述，包括服务提供商需要客户提供的信息，能为客户做什么，以及任何在互动中需要遵守的规则。它就像是商业合同，代表的是双方均认可的协议。

在商业世界中有很多这样的例子。契约无需写明，只要双方都认可即可。比如说，快餐店和食客的契约和真正的餐厅就不同。快餐店和食客的协议是食客排队按照预设菜单点单，以此交换快速的服务。如果你在快餐店坐着等人服务，是等不来的。快餐店能成功，是因为业者和顾客都明白，承诺好的服务是什么，并

同意按照约定的方式来进行交易。

服务契约会指出服务商具体要做的事情，但并不说明用什么方式来做。这样做的好处是它可以隐藏服务商内部的复杂度。只要能满足契约上的承诺，服务商甚至可以改变其内部结构。这非常重要，因为它让服务商可以独立发展和改善经营方式，而不会影响客户和其他服务商。服务商的背后可能是非常复杂的机制，但是只要它能提供一套简单的契约来描述它能做什么，以及它如何和客户互动，就没关系。



大部分的服务商都会有一些客户看不到的复杂度。比如说，餐馆的食客一般无法看到厨房和洗碗机，而很多商店的卸货区和仓库一般顾客也不容易找到。亚马逊的客户并不知道亚马逊的仓库和派送体系的情况。他们只是在网站上订了货，然后货到的时候签收而已。驱动 iPhone 和 iPad 的 iOS 也隐藏了很多复杂的机制。你看不到桌面的文件管理系统，只有一堆 app，让你做自己想做的事情。

正如乔布斯所说："让复杂的东西哪儿凉快哪儿待着去。"

隐藏复杂度的目的是让服务更容易理解和使用。由于客户只能看到他们可以互动、可以决定或者购买的部分，他们就能更快更好地做决定。

可组合性

大部分服务都是由小型服务组合而成。比如说，餐饮服务，不管是自动贩卖

机还是五星级饭店，都必须包含一些核心服务。比如说接单，收钱，存储食物，以及把食物交付给消费者。每种餐饮服务形式都必须确定如何来进行这些核心服务，以及如何组合这些核心服务，给消费者带来价值。

共通的标准让服务可以互通和相互组合，并形成更大的服务，发挥更大的作用。

比如说，带酒吧的餐厅。如果就酒吧和厨房能使用共通的系统来点单，服务就能更高效。服务员可以很方便地同时处理酒吧和就餐的单子，而且客人需要付的总费用可以直接打到同一张单子上，一次付费。这意味着服务越大，效率就越高，客人也更方便。与此同时，酒吧和厨房仍然是分开，因为二者并无依存关系——它们可以交换信息，但是又各自独立运营。如果酒吧打烊了，人们仍然可以点食物，等等。

松散耦合

松散耦合指的是各项服务同意使用一套统一的规则来交互。只要服务遵循这个规则，就能升级、换代或者自我修改，而不必担心会影响到其他服务。

比如说，网页与网页之间就是松散耦合的，因为网页 A 可以链接到网页 B，但是却只需知道网页 B 的网址和链接的方式（比如常见的 HTTP 协议），除此之外，网页 A 无需知道其他网页 B 相关的信息。

与松散耦合相反的是紧密耦合，它指的是交互的双方必须提前做好设计，以便与对方兼容。比如说，很多手机企业都有自己的专属充电器插头格式。对消费者来说这毫无益处。这些企业这样做的主要原因是为了多卖充电器。这就是为什么你可能会有一大堆漂漂亮亮的充电器，但是除了你谁都用不了。

不过，紧密耦合也有其作用。紧密耦合的东西一般更高效。比如说，汽车上的大部分组件都是紧密耦合的，因为每个组件都经过专门设计，以便能紧密地和其他组件集成，形成一套运行顺畅的系统。你不可能从本田汽车上卸下一道车门然后安在一辆福特汽车上——至少这并不容易。

不过，汽车和整个交通体系的其他元素又是松散耦合的。比如说，你到加油

站加油时就不必担心油嘴和你的车是否兼容，因为这个是有标准的。如果需要给轮胎加气，你也不必担心气嘴和你的轮胎是否兼容，因为这个也有标准。汽车在内部是紧密耦合的，但是却和其运行的体系松散耦合。

面向服务的架构也是如此。服务内部想多紧密耦合或者多复杂都可以，就像你的汽车。不过，当它需要和更大的外部系统交互时，就必须遵守一系列的共同标准。

标准也可以是私有的、不开放的，比如苹果的 iOS 系统，微软的 Windows 系统，以及 Facebook 的应用程序开发平台。这些系统都由单独一家企业负责打理。标准也可以是开放的，比如 HTTP 和 TCP/IP（负责 Web 的互动），以及你家里的插头接口。开放的标准由技术社区定义和管理。不过，有时候开放标准也会随着时间的推移自然发展。比如汽车和道路的宽度的标准就经历了很多的发展。其起源可以追溯到罗马时期，那时候的标准是两匹马的宽度，因为罗马战车就是两匹马拉的。

不管是开放还是保守，只有用的人和组织多了，标准才有价值。标准的用户数和价值二者呈正比。

服务契约让服务变得简单，模块化，容易理解，而且易于使用，就像一个个的积木。可组合性让服务可以相互组合和互动。松散耦合是一套标准化的界面和互动规则，是服务互联的基础。

塑造敏捷型组织

敏捷和面向服务的思想专为复杂、不确定而且快速变化的环境而设计。作为组织系统和工作的方法，它们经历了时间的考验。这些方法解决了复杂的软件问题，也可以用来解决企业的问题。

总结来说，敏捷的团队、服务契约、可组合性以及松散耦合可以形成一套复杂的服务体系和网络，并像城市一样，用点对点的方式来运作。实际上，这样的“服务城市”可能会变得过于复杂，以至于唯一能管理它的方式就是不做管理。这时候，企业需要做的就是创造环境，让这个城市兴盛起来。

Netflix，一座服务城市

Netflix 是一家提供 DVD 租赁及在线电影点播服务的公司。这家公司不像传统意义上的公司，而更像一座服务城市，特别是它的在线电影点播部门。

这个部门分成了很多两到三人的小组，分别负责在线电影点播的各个层面。各小组的目标都是持续的提升服务质量，但是又独立自主运作。

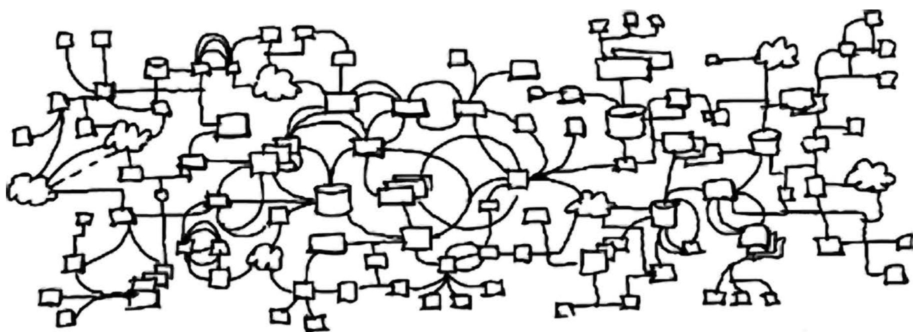
比如说就有专门负责根据喜好来推荐电影的算法的小组。很多时候，只有一个工程师负责一个服务（不过每个独立负责一个服务的工程师都有一个熟知这项服务的“小伙伴”，以便在这个工程师休假或者生病时能替换上阵）。全部加起来，一共有 200 到 300 项服务不断在进行之中，相互之间会有互动，通过大约 700 名工程师进行管理。

在初创时，Netflix 的工程师会一起做一整套系统，预先做好安排，还设定好了截止日期。不过，随着公司越来越大，开发流程也变得越来越复杂，难以管理。Netflix 的云架构师阿德里安·克罗夫特（Adrian Cockcroft）这样说道：

> 以前我们是一个巨型的程序跟多个巨型的数据库互动……工程师少的时候这样做没问题，因为大家会按部就班完成任务。但是工程师团队变得非常庞大时，这个流程就逐渐失灵了，因为每个人都会破坏他人的代码。我们常常在一片混乱中寻找到底是谁破坏了代码，然后发邮件召集公司所有的工程师来解决这个问题，系统也无法再发展壮大。

Netflix 不再寄希望于把软件做成一个单独的巨型系统，而是把它打散成了独立的服务，各自以点对点的形式来管理互动，就像一个个的小公司：

> 我们本想把整个架构表示成大家都看得懂的图表，后来也放弃了。我们有几百项服务，几千个系统。这还只是美国，另外还有上千个在欧洲，各个系统通过各种方式相互连接。分公司之间的连接要清晰一点，稍微容易搞懂一些，但是它仍然很复杂。每个团队都会在不同时间推出新的版本，并各自管理各自的系统，最后就形成了一个非常混乱但又极具弹性的体系。



Netflix 不再想着怎么把整个架构用大家都看得懂的方式表示出来

很多企业会把流程设计成非常高效的封闭式系统，但是 Netflix 却把流程设计成了极具弹性的复杂系统。这意味着就算这个系统的很多部分都失灵了，它仍然可以继续工作。

如果汽车上的轮子掉一个，那汽车就不能继续开，必须停下来。不过，如果 Netflix 的某个服务挂了，作为一个整体，Netflix 仍然可以继续工作，不管挂掉的部分，因为这个系统可以容错。

Web 也是弹性系统的经典案例。如果超链接失效，你的浏览器不会死机，只是会报告说这个链接已经失效。这就像你想发一个包裹到某个地址，但是收件人已经搬家一样。这个系统还可以继续运转。

那么，面对这样一个包含了互联服务的复杂系统，Netflix 怎样保证服务质量呢？这和城市一样。城市会设置建筑规范，还有各种建筑监管人员负责巡视，确保人们都遵守相关的规矩。Netflix 也有电子版的“建筑监管员”，把他们称为“混乱猴子”（chaos monkey）。克罗夫特这样说：

> 混乱猴子……四处巡视，目标是看到什么消灭什么，看到服务就消灭服务。混乱猴子就像是建筑监管员，任务是确保你遵守城市规划局的规定，让你建造安全的建筑，避免火灾。如果如果建筑是防火的，那不管多大的火都应该能承受。防火防火，当然要防得住火。混乱猴子就是我们养的专职“纵火师”。

如果你的建筑不符合建筑规范，那混乱猴子就会把它烧掉。

和城市一样，Netflix 的系统看上去很混乱，但是却比居高临下的管理方式要高效得多。在谈到企业架构时，克罗夫特只是说："架构是流动的，没有明确定义，有时候会突然冒出来新的角色，但是也没人在意。"

Whole Foods，敏捷之中的敏捷

另一个例子是 Whole Foods Market 超市。这家企业几乎所有业务都是由小型的敏捷团队来经营，从超市的门店，到整个高层管理团队均是如此。

小型、敏捷、自治的团队　每个门店都是自我管理的利润中心，由最多 10 个自我管理的团队来管理门店的各个分部，比如生鲜、熟食等。团队自行决定需要招多少人，并自行经营自己的一亩三分地。包括定价、进货以及促销在内的所有经营决策均由团队内部完成。团队找本地供应商进货，并自行决定哪些东西本地的客户最感兴趣。

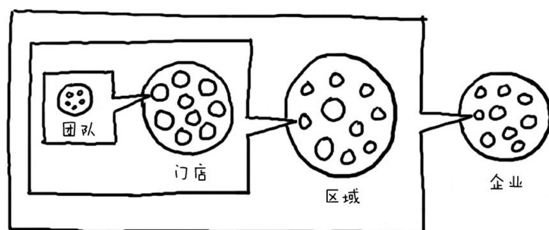
新人将经历同事互评。在一个月的试用期之后，团队成员会投票。必须有 2/3 的人同意，新人才能留在团队里。

服务契约　每个团队都有一套服务契约，说明这个团队的责任，如何评估绩效，以及好的绩效将得到何种奖励。

每个团队都是一个独立的利润中心，单独进行评估。企业每四周会为每个门店里每个团队计算利润率。团队如果达到或者超过利润目标，就能得到奖励。

每一年，区域经理或者总部的高层管理者会对每家门店进行十次秘密探访，并用一张卡对门店的 300 个项目进行打分。企业每年会进行一次员工士气调查。

可组合性　Whole Foods Market 的团队还可以相互组合。一个门店平均有 10 个团队，每个团队的队长又会组成更高级的团队来管理整个门店。门店管理团队的队长又会组成区域管理团队，然后六个区域总经理又组成团队来管理整个企业。



可组合性

松散耦合 每个团队都是自治的，命运掌握在自己手中。团队的绩效都是公开的，这样同一门店的团队可以相互比较绩效，不同门店的类似团队也可以相互比较，还可以跟自己过去的历史绩效进行比较。

团队还可以查阅详细的财务数据，比如产品成本，每个门店的利润，甚至其他人的补助和奖励信息。他们可以查看其他门店最热卖的产品，然后跟自己的门店的热门产品进行对比。员工对信息的掌握过于充分，以至于美国证监会认为 Whole Foods Market 所有员工都是股票交易意义上的“内幕人”（insider）。

高度透明的数据既增加了员工的信任，又激起了团队之间以及门店之间的竞争精神，因为每个团队都可以和其他团队比较，通过竞争来提升自己的等级。

Whole Foods Market 创建了一个平台，让门店和团队相互竞争，这样他们才能不断改善。同时，每个团队对于内部事务都有自主决策权，可以自主决定如何改善。所有，每个 Whole Foods Market 的门店都有一堆专为该地区设计的自治团队。以敏捷团队为基础的策略让 Whole Foods Market 可以延伸到非常小的乡镇，形成高度定制化的门店。他们现在正逐步在郊区和大学城增开小门店，因为这些地方租金低，竞争也少。

客户很喜欢他们这套体系。零售业每平方英尺的平均销售额大概是 350 美元，而 Whole Foods Market 则以每平方英尺 900 美元的销售额跻身美国 10 大零售商，超过了百思买（电子产品超市）和 Zales Jewelers（珠宝商店）。对一家食品超市来说，这成绩还可以吧?

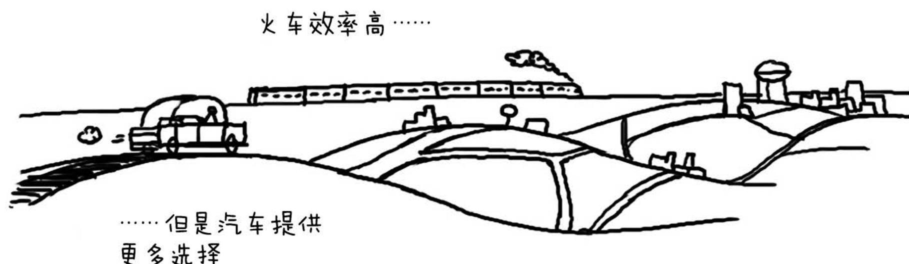
员工们也很喜欢这套体系。从《财富》杂志 1998 年开始评选“百大最适合工作的企业”起，Whole Foods Market 就年年都榜上有名。

大部分企业都不是为敏捷而设计的

现在的企业中大部分在创立时并没有考虑到敏捷的问题。这些企业使用紧密耦合的体系，因为他们的增长是靠效率来驱动，而不是灵活性。

你可以想想公路上的汽车和轨道上的火车。汽车和公路是松散耦合的，所以，汽车可以独立行动。它更加敏捷。它可以做更复杂的事情。火车和轨道是紧密耦

合并且为了某个目的而高度优化。如果你想把东西从一处运到另一处，那它是非常高效的——当然前提是你从它停靠的地方上车，再从它停靠的地方下车。火车的选项是很少的，只能朝前或者朝后。如果有东西挡住了铁轨，火车也没办法绕过去。它很高效，但是不灵活。



很多业务流程都是紧密耦合的，就像是铁轨上的火车，其设计目的是控制集中化，效率最大化。不过，今天的市场需要的并不是效率，而是灵活。

有些紧密耦合的铁轨并没有指向正确的方向。有时候我们觉得应该调整铁轨，但是调整起来很复杂，代价也很高。所以，我们只能不停开会，设定目标，制定战略计划，争论火车到底应该走那条路。可是，我们真正需要做的其实是扔掉火车，用完全不同的思路，重新设计我们的架构和流程。

也许这看上去很简单，但实际上很难做到。有时候甚至它看上去也不简单——特别是当你坐在一辆正以几百公里时速朝错误的方向飞奔的火车上时。

参考信息

- 编程流程

引用自“The Programming Process”（编程流程），作者为 M. M. Lehman，IBM 资源编号 RC 2722，IBM 研究中心，Yorktown Heights，纽约，1969 年 9 月。

- 敏捷宣言

敏捷软件开发宣言，http://agilemanifesto.org。

- 面向对象编程

引用自 2003 年寄给 Stefan Ram 的邮件，http://userpage.fuberlin.de/~ram/pub/pub_jf47ht81Ht/doc_kay_oop_en。

- Netflix 的发展壮大

引用自作者在 2011 年做的采访。

- Whole Foods 每平方英尺销售额

引用自“Ranking U.S. Chains by Retail Sales per Square Foot”（美国连锁零售点每平方英尺销售额排名），*RetailSails*，2011 年 8 月 21 日，http://retailsails.com/2011/08/23/retailsails-exclusive-ranking-u-s-chains-by-retail-sales-per-square-foot/。

第 13 章

“团组化”的未来

大企业总是不可避免地迟缓而且低效；小企业则灵敏而快速。所以，你应该尽量把大企业拆成一个个的小块。

——卢·郭士纳，IBM 前 CEO

互联式企业不搞层级，也不把企业分割成一个个不会自行思考的齿轮。它会形成一个“子整体结构”[1]，即由一个个独立完整可工作的系统所组成的复杂系统。子整体层级和现代的分工式组织不同，它是“团组化”[2]的。

① holarchy， holon+hierachy。——译者注

② podular，pod+modular。——译者注

制表匠寓言

小型的自治团队是未来所需的服务型团队，是学习型组织的基本组成部分。接下来的问题是，如何把这些团队融合成一个共同进退的组织。

1967 年，阿瑟・库斯勒（Arthur Koestler）在 *The Ghost in the Machine* 一书中提出了一个新词——“holarchy”，用来描述一种系统，这种系统中的每个组件又自成一个完整的系统。系统理论家赫伯特・西蒙（Herbert Simon）讲的一个制表匠的故事，给了亚瑟灵感，形成了这个理念。这个故事叫做《制表匠寓言》（*The Parable of the Watchmakers*）：

> 从前有两个制表匠，分别为赫拉（Hora）和滕帕斯（Tempus）。他们会做非常优质的表，两人都很有名气，而且开的店生意都很好。不断有新客户打电话请他们做表。不过，赫拉挣钱了，滕帕斯却越来越穷，最后连店铺也关门了。怎么回事呢？
>
> 二人做的表里约有 1000 个零件。滕帕斯的做法是必须一次做完，要是中途去接个电话，表就会被打散，然后必须从零开始。客户越喜欢他的表，找他的电话就越多，而他也越难找到不间断的时间来做表。
>
> 赫拉做的表没滕帕斯的那么复杂。不过，他的做法是先做一些小的组合，每个组合差不多 10 个零件，然后把 10 个小组合组成一个较大的组合，不断重复，直到最后，通过 10 个零件组成整个手表。所以，当赫拉必须停下手中的活来接电话时，他的损失很小，所以他要做一块表需要花的时间比滕帕斯少很多。

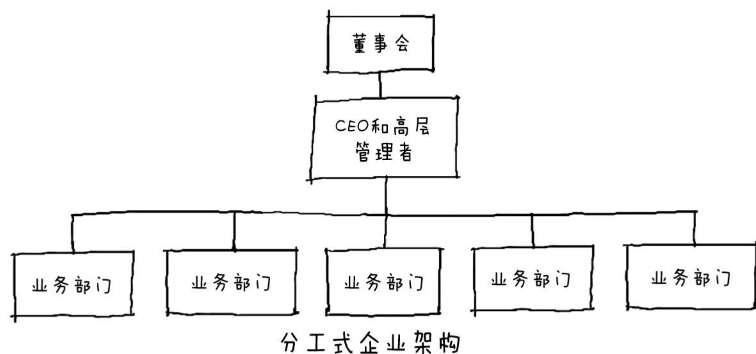
在一家互联式企业里，不管你到哪里，都将看到一个个自治的团队连接成一个整体，但是又可以各自独立运作和发展。这不是层级（hierachy），而是子整体结构（holarchy）。

团组化的组织

这种结构和现代的分工式组织不同。分工式组织是大部分商业学院里还在教

的东西。1920 年，通用汽车首次实现了这样的结构。从某些方面来看，它是超级高效的，但是这种结构在创新方面却有着重大的缺陷。

一说到组织结构设计，有些东西好像是理所当然的，但实际上却并不是那么“当然”。我们现在觉得是基础核心的东西，其实只是其中一种选择而已。我们常常会把企业按不同的分工区分开。把业务和员工都区分开来，让他们更高效。我们把软件工程师放一起，这样他们就能专注做软件；把销售放一起，这样他们就能专注卖产品，相互学习；如此等等。听起来很理所当然吧？你别说，它还很高效。不过，现在的市场情况是，高效率会导致商品化[1]，而价值则越来越多地由创新来驱动。换句话说，效率已经不是第一目标了。



分工式企业架构

怎样设计企业架构才能促进创新，而不是促进效率？答案就是在分工之外，再加上一种新的思维——团组化组织。

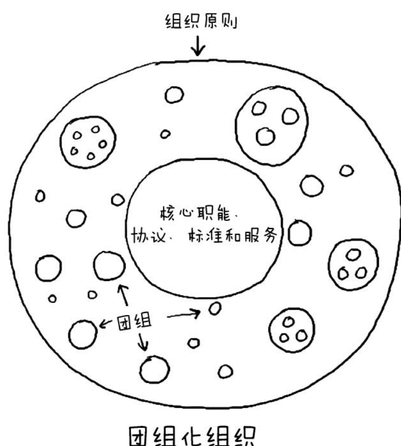
在一个分工式组织中（我们都很熟悉的模式），你按职能和专业来划分员工。如果你把组织按这个模式不断划分下去，效率会提升，但是也会造成一个副作用，就是人们和工作的整体目标越来越远。按职能来划分的团队很容易和其他职能团队相互接触和认识，但是却会认不清企业的整体目标。

在团组化的组织中，你把员工划分成“企业中的小企业”，称为“团组”（pod）。每一个团组都是一个完整独立的服务。由于每个团组都像一个小型企业那样运作，

① 指的是本来有品牌或者独特价值的产品在消费者眼中成了无差别的普通商品，最后除了价格之外消费者再也不觉得产品和其他产品相比有何不同。——译者注

所以其关注点也在团组之外，在其客户身上。这些客户可以是组织内的，也可能是组织外的，但是每个团组都能为他们提供完整的服务。团组化的组织理念让大企业变成了一群小企业。它带来了极高的灵活性和适应能力，而使用分工式的组织架构是不可能做到的。

团组化的组织是自包容的：每个团组都是一个自我管理的单位，可以代表整个企业，并以企业的名义来运转。



团组化组织

这听起来很奇怪吧？怎么可能呢？我们下面就用四个行业的四个企业来举例：一个食品处理企业，一个零售商，一个软件企业，还有一个大型多元业务企业。

Morning Star的自组织型市场

Morning Star 是一家私人企业。企业 1970 年成立的时候只有一辆卡车，老板即车主，以运送番茄为生。今天，这家企业已经成了世界上最大的番茄处理企业，每年收入七亿美元。

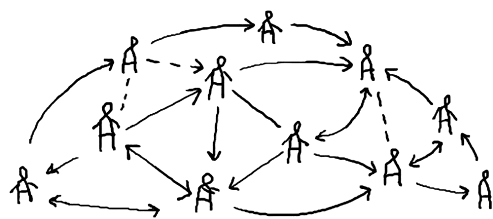
在 Morning Star，员工们自我管理，并且只需相互汇报。企业提供一套系统和一个市场，让员工们来组织各自的活动。每个员工都有自己的供应商和客户，还有自己的私交，帮助自己工作。

每个员工都会写一篇个人的使命宣言，阐述自己如何帮助企业实现目标，并自己负责寻求培训、资源和合作，帮助实现目标。每年，每个员工还需要做一份同事理解备忘录（Colleague Letter of Understanding），描述自己来年的承诺和预期。这份备忘录将由员工们一对一，面对面开会讨论得出。所有这些备忘录加在一起，形成了约 3000 个员工对员工的关联，而这些关联又形成了整个组织的活动。每个 Morning Star 的业务团队又会和其他业务团队用类似的方式来讨论相互的责任。

如果有员工需要什么东西，他可以直接下订单。如果某人需要帮助或者认为

需要加一个人职能才能把工作做得更好，她也可以直接开始招人。当然，需要投入的钱如果较多，员工就必须说服同事同意他的意见，因为整个团队会荣辱与共。随着时间的推移，员工的职能会从从简单慢慢变得复杂，并招人来支持自己的工作。没人去争管理岗位，因为根本没有管理岗位。要想职业继续发展，员工就必须找到更好，更有价值的方式来帮助自己的同事。

Morning Star 之所以形成这样的组织，是因为它有着强烈的相互问责的倾向。问题要通过协调来解决。如果无法协调，就开代表会。如果还是无法解决，人们就会派代表到总裁处进行最终裁决。如果问题太严重或者持续存在，员工（包括双方）则可能被开除。尽管会有人被开除，但是员工头上并没有上司。他们有的只有客户而已。



Morning Star：一个相互问责的市场型组织

每隔两周，企业会发布一份详细的财务报告以及其他评估标准。这些信息是透明的，每个员工都能看到。

业务团队是按绩效来排名的。排名垫底的团队可能会被请喝茶。在年度计划会议上，业务团队会向全企业展示他们的计划，并让其他员工用虚拟货币来投票，而这将决定来年的预算分配。员工们会选举嘉奖委员会来评估绩效，并根据绩效来决定工资。

Morning Star 是一个市场型组织，每个员工都是企业内的小企业。如果想知道更多信息，你可以看看他们的网站，或者看看加里·哈默尔（Gary Hamel）在《哈佛商业评论》（*HBR*）上的文章“First, Let’s Fire All the Managers”。

Nordstorm之道

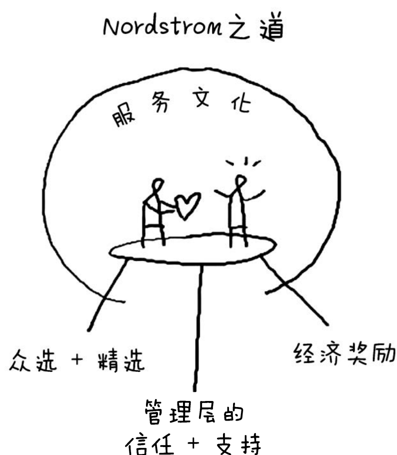
Nordstorm 是一家上市企业，做高端零售，以优质服务出名。其年收入约为 90 亿美元。

Nordstrom 的员工手册非常短而且简单，甚至用一张索引卡就能装下。这个

手册只有一句话："在任何时候你都必须尽全力做最好的决断。其他就没有任何规矩了。"

Nordstrom 的销售人员可以自由决定怎么推销产品，但是 Nordstrom 强烈的客户至上文化给他们点亮了一盏明灯，指引着工作的方向。

为客户服务的文化是 Nordstrom 成功的核心。Nordstrom 整个体系就是设计来协助销售人员为客户提供最好的服务。如果 Nordstrom 要入库某种商品，它就会把所有可能的尺码都采购到，绝对不让客户因为找不到尺码而扫兴。



Nordstrom 的销售不像别的百货公司，按照部门来分。如果哪位销售想穿过整个楼层，帮助客户选衣服、鞋、香水或者其他东西，也没问题。Nordstrom 的销售还会用 Twitter、邮件和各种方式来和客户保持联系。他们向客户传达的信息非常明确，那就是：不管你想通过什么方式来购买，不管你想怎么和我们互动，我们都可以满足。

Nordstrom 推荐客户把商品买回家试用，如果不满意再退回来。如果你问："如果非要给退货加一个期限？"那你得到的回答会是："一万年。"而且他们说的是实话。

有位 Nordstrom 的客户这样评价道："我喜欢 Nordstrom 的地方在于如果我想自己浏览商品，没问题，如果我想找人帮忙的话，人们也会很乐意。"

你可以想象客户有多喜欢 Nordstrom 的服务。在 *The Nordstrom Way: The Insider Story of America's #1 Customer Service Company* 一书中，作者罗伯特·斯佩克特和帕特里克·D. 麦卡锡（Patrick D. McCarthy）这样写道：

> Nordstrom 信任最前线的员工，并把决策权下放到了最基层。“在 Nordstrom 购物的体验非常接近在小店里和老板直接交易。”Westin Hotels 酒店的荣誉主席哈里·穆立肯（Harry Mullikin）这样说道。Nordstrom 的销售如有必要，“可以自行做任何决定，就像经营自己一个人的店”。

Nordstrom 的文化要求员工在做决策的时候把顾客放在企业或者利益之前。Nordstrom 提供了一个平台（门店），而每个员工都是创业者，可以在这个平台上做自己的生意。虽然基本工资只有 11 美元一小时，但是加上奖金，Nordstrom 的员工每年可以挣到六位数的工资。一位员工这样说道：

> 在我看来，Nordstrom 的门店已经担下了所有的风险，并做好了所有优质服务所需的材料——漂亮的店铺，优雅的环境，高品质的商品。我需要做的就是每天早上上班，认真做好本职工作，尊重客户，给客户创造价值。

Nordstrom 的员工可以提供业内最好的服务，因为每个 Nordstrom 的销售都像在经营自己的公司，但是背后又有《财富》500 强的公司做支持。

Rational Software的自组织团队

Rational Software 创立于 1981 年，专门为软件工程师提供工具。2003 年，IBM 花了 21 亿美元收购了这家公司。由于它已经被收购，所以我们下面谈的都是过去式，但也许今天它仍然以同样的方式在 IBM 内部运作着。

Rational Software 的每个员工都知道企业的目标是什么——“帮助客户取得成功”。客户由小型自治团组负责服务，这种团组名曰实地团队。每个实地团队都是一个全功能的独立团队，技术和业务专家在团队内紧密合作。团队把产品买给谁，就必须负责向谁交付。企业会根据绩效来分配资源。

这种小团队式方法融入了 Rational Software 文化的每个角落。“不适应团队文化的人就不能在这里生存。”杰瑞·卢迪森（Jerry Rudisin）这样说道。他于 1991 年至 1999 年在 Rational Software 担任副总裁，负责营销。Rational Software 把这种小团队至上的精神放在第一位，就算这样做从短期来看会伤及企业利益。

“我在做地区经理的时候，曾经把最顶尖的销售开掉，而且不止一次，”在 Rational Software 工作了 17 年，担任过各种不同职位的凯文·科尔南（Kevin Kernan）这样说道，“我们对不能团队协作的人采取零容忍态度——这样的人对我们的文化来说就是毒瘤。”

Rational Software 的跨职能团队可以帮助员工树立起创业家精神，因为每个人都了解业务的每一个方面。团队成员密切合作，不断相互学习。随着企业不断发展，很多技术专家成了销售，又开始带团队开拓新的市场。很多员工还自己创业。

Rational Software 的管理团队管理企业的方法是把它当做一个小企业的集群。团队的评估标准有五个。

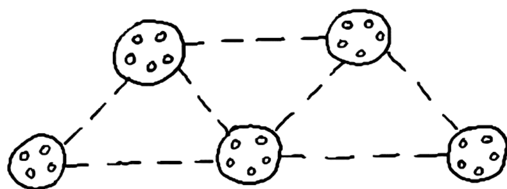
(1) **客户成功** 团队有没有帮客户达成目标，取得成功?

(2) **收入** 团队有没有达到或者超过自己的收入目标?

(3) **团队发展** 团队是否有为每个成员的发展而考虑? 有没有为团队整体的发展考虑?

(4) **版图扩张** 团队的影响力有没有随着其收入而增长?

(5) **业务基础** 团队合作如何? 花钱时有没有把钱当成自己的那样做最好的决策?



Rational Software 的自组织团队

“也许有的团队收入达标了，但是总体绩效却很差，因为客户的目的没达到。”科尔南这样说道。有一年，一个七人团队中新招的销售被开除了，因为他对团队态度不好，而且写的文档也有误导性。尽管他成功地拿到了客户，而且他的销售业绩占了全公司收入的 25%，他仍然被开除了。

团队的日常管理很少需要管理层从上至下地干预。如果某个团队成员做得不好，他最大的压力将是来自团队内部。“我在做区域经理的时候，下属有 25 个人，但是我很少搀和他们的事情。团队基本上都是自我管理的。”科尔南这样说道。

团队自行决定招人的问题，可以从外部招人，如有必要，也可以和其他团队交换人才。“加新人的时候一定要小心，”某 Rational Software 销售团组的销售雷・拉德艾尔（Ray LaDriere）谈道，“如果你招的人不能负起责任，那团队就必须拖着他走一整年。”一个老鼠屎坏一锅汤，所以人们在招人时都非常谨慎。

“我觉得这 17 年的经历非常棒。而且我相信你随便问哪个老员工，他们都会这样说，”科尔南说道，“我们的目标是改变人们设计、开发和部署软件的方式，并以此来改变世界。我们做到了。”

Semco的民主管理体系

Semco 是巴西一家多元业务大型企业，主要业务是各种复杂技术和相关服务，比如制造各种工业用的液体、粉末、膏体；冷藏服务；物流和信息处理系统；房地产，仓储服务；资产管理；还有生物燃料，等等。Semco 的收入约每年为 2 亿美元。

这是一家自我管理型企业。企业没有设置人力资源部。员工们自行决定要做什么，在哪里做，怎么做。他们甚至自己决定自己的工资。下属会评审上司，并选举企业领导层。他们还会自主决定从哪些夕阳行业抽身，然后进入哪些新兴行业。这家企业是按照民主制度来运行的。

Semco 的 CEO 里卡多・塞姆勒（Ricardo Semler）说：“常有人问我：这样的体系该怎么控制？答案是：我不控制。我让系统自动运转。”

Semco 之所以采用这样的架构，是因为他们相信，如果员工能参与企业的重大决定而不是被动等待上级的指令，那么他们就会更有干劲，做更好的决定。每个业务团队里的员工都会选举一个代表，这个代表定时和顶层管理者进行沟通，讨论所有工作相关的事情。如果有重大决定，比如搬工厂，那每个员工都可以参与投票。

Semco 的员工可以自己决定工作时间。塞姆勒回忆起自己第一次提出这个想

法时，经理们都觉得这不可行，对工厂这样的地方更是如此。不过，塞姆勒却很自信："你难道不相信工人们可以自己管好自己的工作？"事实证明，工人们会管，而且也管得好。

塞姆勒的说法很简单："如果你想人们像成年人一样思考和工作，那你就必须按照成年人的方式来对待他们。"

在这样的企业处理事情确实比传统的等级式企业要慢。塞姆勒在 *Maverick: The Success Story Behind the World's Most Unusual Workplace* 一书中这样解释道：

> 民主和反对的声音总是同时来的。这对管理来说也是好事。很多传统的经理不明白，争论之中诞生的决策实现起来要快得多，因为所有的解释、可能的方案、反对的意见和不明确的东西都已经争论过了。

Semco 取得成功的主要原因是他们认为每个企业都应该足够小，这样员工才能把它视作一个完整的体系。如果一项业务增长到超过 150 个人，Semco 就会把它分成两部分。

另一个原则是透明和信任。"企业里唯一的权力之源是信息。隐瞒、过滤、不共享信息的做法只适合那些想通过储存信息来聚敛权力的人。"塞姆勒这样说道。



Semco：财务透明

Semco 每个月都会开一次公开会议，每个业务部门的员工都要参加。所有的业务指标都会拿出来公开接受质询和讨论。企业还提供相关培训，帮助员工认识资产负债表、利润损失报表以及现金流报表等财务报表。

那么，这家企业的盈利情况怎样？塞姆勒在 *The Seven-Day Weekend:*

Changing the Way Work Works 一书中这样写道：

> Semco 非常重视利润。利润对于 Semco 来说就像是将军的后勤补给。如果食物供给断了，士兵就会死。如果企业不赚钱，企业也会死。不过，我们召集军队并不是为了喂饱士兵，所以企业的目标也不是为了赚钱然后招更多人。食物让士兵有力气，让他们继续进军。不过，士兵不能只当炮灰，还必须有更高的目标和信念，支撑他们冲出训练营，冲向战场上的敌人。这就是利润和目标的交集点。可惜的是，对很多企业来说，所谓更高的目的就像是天方夜谭。

Semco 的利润有越 1/4 会给员工，但是企业并不决定如何分配这笔钱。每个业务团队每季度会计算一次当季贡献的利润，然后把其中 23%给这个业务团度的员工，员工自行决定怎么分配。一直以来，他们总是决定把钱平均分给每个人。

特别有自信的员工可以把最多 25%的工资用作“风险基金”。如果企业效益好，那他们就会多得 50%的奖金，如果企业效益不好，那这 25%的风险基金就归企业。

这可行吗？1980 年，Semco 的营收是 400 万美元，现在，他们的营收是 2 亿美元。看来他们的方向没错。

你的企业适合团组化吗？

虽然每个企业的做法不同，但是 Morning Star、Nordstrom、Rational Software 和 Semco 都用团组化的方式取得了成功。

这样的组织架构设计并不适合每个企业，也不一定适合每个部门。它的设计初衷是追求灵活性和容错性，而不是追求可靠度和效率。不过，这并不是一个新的模式。各种行业都有企业用不同的方式实现过这种模式。

究其本质，团组化是一种特许经营（加盟）模式，而特许经营模式则是商业世界中常见的规模化业务模式。特许经营模式和城市有异曲同工之妙：他们都提供一套核心架构，支持体系，以及一系列的服务，帮助众多的特许经营商成功，

并以特许经营费的形式来向特许经营商“收税”。这样，有干劲的人就可以借助它在企业内部做自己的生意。

参考信息

- 制表匠寓言

引用自 Herbert A. Simon 的论文“The Architecture of Complexity”（复杂度的架构），美国哲学学会会议记录，106，No.6（1962 年）: 467–482。

- Morning Star

引用自 Gary Hamel 的文章“First, Let’s Fire All the Managers”（第一步，把所有经理开掉），《哈佛商业评论》，2011 年 12 月。

- Rational

引用自作者在 2011 年做的访谈。

第 14 章

团组的命运由自己把控

团队的力量来自于每个队员。队员的力量来自于整个团队。

——菲尔·杰克逊（Phil Jackson），前 NBA 教练

团组化组织的核心单位是团组：一个小型的自治团队，有权代表企业来服务客户。团组很灵活、迅速，可以规模化，而且具备高容错性。

什么是团组

团组化组织的设计目标是以最快的速度，在最接近客户的地方做决定。如果员工在做事情之前必须先寻求许可，那就不可能迅速地回应客户的需求。

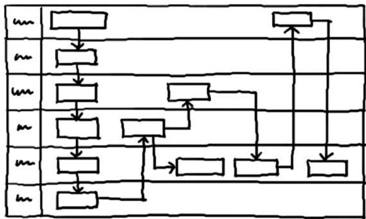
如果你想做一家适应型企业，那就必须释放员工的创造力，让员工可以迅速地回应客户需求，给客户创造价值。要想做到这一点，有个办法，那就是创建一些小型的自治团队，让它们可以简单而快速地对客户需求做出反应，而不必担心影响其他业务的进行。这样的团队就是团组。

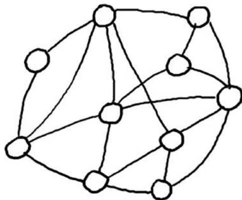
团组就是小型的自治团队，它有足够的自由来为客户提供有价值的产品或服务。

从流程到团组

以前，在部门或者不同业务团队之间进行协调是经理的责任，因为流程通常很复杂，而且相互会有依赖关系。修改其中一个流程，可能会解决一个部门的问题，但是却可能会给另一个部门带来问题。

团组化组织的目标是让团队自治，专注为客户提供价值，从而减少相互依赖关系。





锁链和网

你可以把业务流程视作是锁链：人们一步一步顺着走，直到完成任务。有了流程，就不用靠人自己的智力或者创造力来干活，只需要按部就班地照办，就能完成任务。流程的管理者负责用智力解决系统问题，形成流程。

流程就像是菜谱。如果你想每次做出来的菜都一样，那跟着菜谱走，没问题。不过，要是想改变食材或者创新的话，菜谱就太僵化了。如果你只负责复杂系统的一个部分，那就没法尝试新的东西。

在流程中，如果一步走错，就会形成叠加效应，接下来所有的步骤都会受影响。流程开始时一个小的改变可能会对整个体系造成毁灭性的影响。

俗话说，锁链的质量取决于最弱环节。一环坏掉，整个锁链就都坏了。



团组化的体系就像是一张网。网把所有的力被分散到了宽阔的表面，而不是分散到了不同的步骤。网线即使断了一截，也不会影响整体的受力情况。



在团组化体系中，创造力和智力相关的工作分散到了每个团组的成员头上。在团组内，你的任务是解决问题，给客户提供价值，而不是执行预先定义好的步骤。不是说只按下控制器，转动旋钮，你的任务就完成了——客户的目标没达到就不算。给客户他想要的才是你的任务。

如果说流程的意义是防止傻瓜犯错误，那么团组的目的就是避免客户失败。

团组迅速而且灵活

如果团组自我管理，那他们就不必担心自己的决策会产生涟漪效应，影响其他的业务活动。他们可以快速采用新的工具和方法，不必先征求谁的同意。他们可以灵活选择合适的方式来响应客户的要求。这意味着每个团组都能自由创新，尝试新的东西，调整工作流程，等等。

团组失败的时候

一条复杂的流程，如果其中某个步骤失败，那整个流程都会中止。在丰田的工厂中，每个工人都有权停止整个流程，只要他发现有什么问题或者可以改进的地方。这很好，因为它让工人们可以持续地改善流程，但是它没有解决相互依赖

关系的问题——要想改变流程，工人仍然需要把整个流程停下来。

在一个团组化的体系中，每个团组都能改善，而不会影响周边的团组。甚至团组失败的时候，体系中也有足够的冗余，所以也许能找到同样的服务。

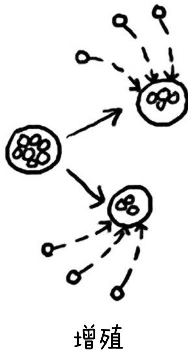
团组可以快速扩张

由于每个团组都是一个模块。当需求增加时，团组很容易就能扩张，以适应需求。每个团组都有很强的默契，因为每个团组又是整个企业的缩影版，而且都专注于客户价值，而不是专注于某个具体的任务或者功能流程。

这意味着如果需要扩大服务的规模，一个七人的团组可以分裂成两个团组，分开增加信任，以尽量降低扩张的痛苦。

适合团组化的企业

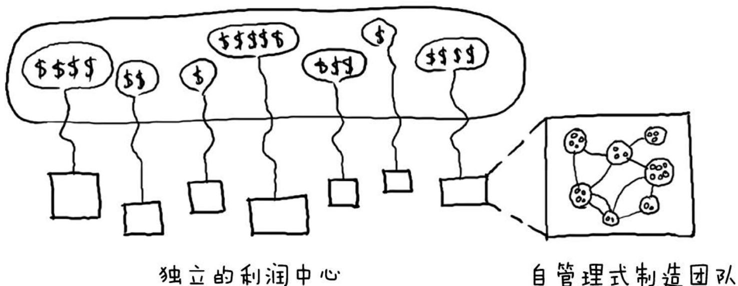
施乐公司、宝洁公司、AT&T 等很多公司都认为自管理式团队可以取得非常高的成就，在客户服务、制造、库存管理等方面取得提升。我们接下来看看三种团组化体系的适用案例，其中包括一个旧式企业，一个新式企业，一个在老行业做自我革新的企业。



增殖

3M的模块化体系

虽然 3M 以创新著名，但是这家公司是 1902 年成立的，也就是说它已经是超过百年的老店了。



大团组　3M 有差不多 100 个自治利润中心，每个都像是一个独立的企业。随着生意越做越大，这些利润中心又会继续拆分，以确保每个团组足够小，足够敏捷。3M 的研发团队是分散到每个业务团队之中的，这样他们就能更接近买家和市场。

小团组　20 世纪 90 年代时，3M 在制造部门提出了“自管理式工作小组”的理念。小组以团队身份工作，并自我管理。制造体系中的经理变成了教练和老师，或者换句话说成了全职的培训师。自管理式工作小组的成立并不是自上而下的命令。开始的时候，自管理式工作小组是从制造的流程中催生出来的，因为在那样的复杂环境下，传统的管理方式太过于烦琐了。自使用这种新的工作方式之后，生产效率大涨。

亚马逊的模块化体系

亚马逊还很年轻，但却已经是世界上屈指可数的大零售商。

亚马逊是一套生态体系　坊间传说，杰夫・贝佐斯之所以会把公司叫做亚马逊，是因为亚马逊河是世界上最大的河，而他想给人一种巨型公司的印象。当然也有可能他是想在雅虎的网站列表中按字母排名的时候靠前一些。不过，在这个名字之下，可能还有更深的战略意义。亚马逊丛林是世界上物种最丰富的生态体系之一，而亚马逊则是刻意地设计成了一个复杂的，以客户为中心的生态体系。

快速变革　动物会在复杂的生物体系中协同进化，亚马逊的小团队则会同时开发新的功能。这是一个以概率换成功的方法，取的是快速失败，多次尝试，而不是避免失败，少尝试。团队会自我组织，自我修复，并自我管理。

数据达尔文主义　亚马逊会选择一小部分用户来测试新的功能，然后和原来的效果进行对比——并把这种方法称为 A/B 测试。效果最好的设计会融合到完整的系统里。2007 年，贝佐斯在《哈佛商业评论》的一篇采访中说道，公司的目的就是在单位时间内尽量多做实验。

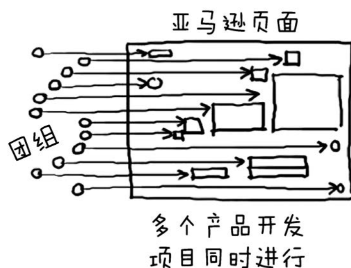
亚马逊是建立在自管理团队之上的　2004 年，贝佐斯接受 *Fast Company* 采访，谈到了技术的进步和客户的满意度之间的关系：

> 我们这一行有这样的怪现象……我们的原材料，比如 CPU 的处理能力、带宽和磁盘空间这些东西，每隔 12 到 18 个月价格就减半。现在的磁

盘空间价格只有五年前的 1/30。1/30！那么，现实的问题就变成了，你拿 30 倍的磁盘空间，20 倍的处理能力，30 倍的带宽来干什么？换句话说，你怎么用这些来让客户开心？最后我们发现，这样的问题并不好回答。

不过，贝佐斯倒是有一个答案，那就是把大的问题拆成小的问题。把权力、设计、创造力和决策权全部分散到最小单位，然后让大家自由创新。让小团队专注于小的、可以评估的客户价值点。

比如有个团队就决定要找出每本书籍的唯一搜索关键词组合。亚马逊的 CTO 维纳・沃格尔斯（Werner Vogels）这样说道：



这个称为“统计学意义上不可能的关键词组合服务”（The Satistically-Improbable Phrases service）……最后变成了一种机制，让大家可以做各种优质创新。要知道，我们的大部分开发人员都和客户直接联系，所以他们知道我们的客户喜欢什么，不喜欢什么，还需要哪些功能。

团队的规模被限制为 8 到 10 个人。在亚马逊，他们把这称为“双比萨团队”：如果两个比萨不够团队吃，那团队就太大了。

团队怎么贴近客户呢？有三点。

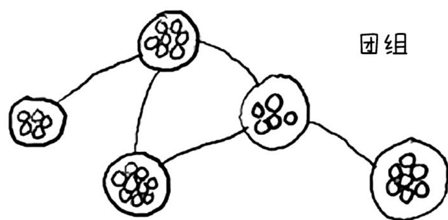
(1) 每个团队都有一个健康指示，也就是一个关键指标，他们可以任意安排工作，尽力提高这个指标。这样的指标对一个自治团队来说极为重要。“根据事实做出的决策高于企业层级。”贝佐斯这样说道。每个团队都都专注于生态体系中的一个部分，综合起来，整家企业就和数据靠得越来越近，使得反馈回路越来越短，让整个体系可以更快地进化。

(2) 团队从客户价值开始，反推服务或者产品。他们会先发新闻稿描述他们想要实现的功能，然后在正式开做之前收集反馈。

(3) 亚马逊的员工每两年就必须花几天时间直接在呼叫中心或者其他支持部门来和客户互动。

亚马逊有强大的后台支持，让整个网站可以在各个团组的带领下进行大规模同时开发。你访问亚马逊页面时，很可能是在访问上百个精心排布的 Web 服务。它们协同工作，以带给你独特的个性化体验。身居幕后的则是一套复杂的，面向服务的架构，让亚马逊的各个团组可以访问通用的数据和功能，而不必担心相互依赖关系或者冲突的问题。“任何需要双方预先协定的算法都将成为瓶颈……每个节点应该按照本地环境的状态来做决策。”沃格尔斯这样说道。有了这样的架构，服务就可以并行发展，而不会相互影响。

团组化的体系用一致性来换灵活性



团组并不能解决所有的业务问题。任何的战略决策都会有其风险和代价，团组化亦是如此。团组化的体系诚然不是最高效或者前后一致的业务体系。这样的体系比传统的业务模式的的冗余更多，而这又意味着更高的成本。如果团组自治，则团组的行为会有更多的变数，而这也意味着团组的效率和成果可能难以一直保持一致的水平。

选择团组化，你想要的是给客户增加价值，并增加容错度，以此来抵消增加的成本。这是很基本的平衡选择问题，因为你越灵活，自适应越强，你的行为就越难保持一致。不过，好处是你让人们有机会自由地使用自己的智力、激情、创造力和专业知识。

自管理团队并不是什么新概念。其实，它早在工业革命之前就有了。不过，到了现在，激情和创造力变得越来越重要，所以我们也必须重新审视这些激发好奇心、野心、创造力等人类本能的组织架构设计方法。

很多企业没有团组化的原因

团组的效率比传统团队要高 3～5 成。一份针对高级部门经理的调查显示，他们认为自我管理的团队的好处在于：

- ❑ 更高的质量、效率，更好的服务；
- ❑ 更灵活；
- ❑ 运营成本降低；
- ❑ 更快地响应技术变化；
- ❑ 职能分工减少；
- ❑ 更好地体现员工价值；
- ❑ 员工对组织的认可度更高；
- ❑ 可以吸引和留住最好的人才。

如果团组化这么好的话，为什么还有很多企业没有这样做？团组化的组织关注的是模块化的工作，让工作更加独立，相互适应，并且可以交换。此外，团组所处的环境也对是成败的决定性因素。在互联式企业中，模块化的工作是一个关键元素，不过，要想真正用好团组，还必须改变业务模式来支持它。

参考信息

● A/B 测试

引用自文章“Institutional Yes: The HBR interview with Jeff Bezos”（杰夫·贝佐斯访谈录），作者为 Jeff Bezos、Julia Kirby 和 Thomas A. Stewart，《哈佛商业评论》，2007 年 10 月。

● “我们这一行有这样的怪现象”

引用自 Alan Deutschman 的文章“Inside the Mind of Jeff Bezos”（杰夫·贝佐斯在想什么），*Fast Company*，2004 年 8 月 1 日。

● 统计学意义上不可能的关键词组合服务

引用自 Jim Gray 的文章“A Conversation with Werner Vogels: Learning from the Amazon Technology Platform”（亚马逊技术平台的启示），发表在 Association for Computing Machinery，2006 年 5 月 1 日。

● 团组的好处

引用自 *Self-Directed Work Teams, the New American Challenge*，Jack D. Orsburn、Linda Moran、Ed Musselwhite 和 John H. Zenger 著，McGraw-Hill 出版，1990 年。

第 15 章

团组需要平台的支持

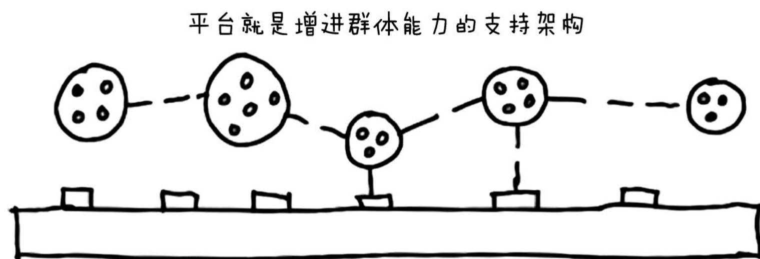
我们必须学会在系统中工作。这意味着每个人，每个团队，每个平台，每个分布，每个组件都不是为了提升个人竞争力或者名声而服务，而是为了整个系统服务，达成一种双赢的状态。

——W. 爱德华兹·戴明，统计学家和教育家

团组化的组织需要一个平台，把各个团组联系成网络，这样它们才能相互协调工作，共享学习成果，并提升企业的整体能力。平台就是增进群体能力的支持架构。

什么是平台

平台就是增进群体能力的支持架构。有些平台是公开的。比如说，本地的农贸市场就聚集了很多的卖家，这样它们就能吸引更多的买家。与此类似的是 eBay 和 Craigslist，这些网站提供了一个平台，让人们可以购买和销售二手用品或者宝贝。亚马逊的 Mechanical Turk 平台为极小规模的个人买家和卖家提供市场，服务小，收费低。互联网也是一个公共平台。GPS 也是一个公共平台，让你可以用卫星来定位。



相比之下，企业的平台会有一些限制。比如说，平台可能仅供员工使用。Nordstrom 提供了一套平台给销售人员使用，使他们能在销售过程中提供更优质的服务。Whole Foods 提供了一套平台给自己的员工，让他们用团队绩效式的服务来让全世界的人都吃上健康食品。

有些平台是要收费的。比如说，微软的 Office 就是收费产品。购物中心以及其他的市场主（比如亚马逊）也会向使用平台的商家收租金。也有一些平台对用户是免费的，比如谷歌、Facebook、Craigslist，但是对广告商收费。电信、电视企业以及互联网服务接入商都是收钱提供服务。

有些平台是由一个社区共同开发和享用的。林纳斯·托瓦兹（Linus Torvalds）在 21 岁的时候发布了一个非常基础的操作系统，这个系统是他业余时间开发的。随着时间的推移，越来越多的开发人员加入了这个项目，而这个叫做 Linux 的系统不仅运行在平板电脑、手机和游戏机上，还用在了世界上最快的超级电脑上。维基百科本来只是为了支撑传统的在线百科 Nupedia 而诞生的一个子项目，但是贡献内容的人们更喜欢维基百科，因为它没那么官僚。至此，维基百科的锋芒很

快就盖住了前辈 Nupedia。2003 年，Nupedia 关站，关闭时也只有寥寥 24 篇文章。与此同时，维基百科却已经有了超过两万篇文章，而且有超过 46 种语言。

商业世界建立在各种各样的平台之上。企业最基本的需要，就是必须和客户说同样的语言。他们需要某种形式的货币，以及一个交换货币的系统，来和客户以及供应商交易。他们需要各种法律法规来确保能收到钱，并且确保物有所值。在这之上，他们还需要各种基础架构，比如电力、电话、网络、运输媒介等。在往上，他们还需要硬件、软件和应用程序——比如电子邮件、文字处理软件和电子表格软件等。

在一座城市里，你想要的服务基本上都有，但是只有很少是城市本身提供的。城市一般只提供一个平台，即最基本的基础架构和服务，比如道路、电力、加油站、交通灯、警察、消防站、垃圾回收等，其他的服务都是居民自己利用这些平台来做的。

再比如 Facebook，它的增速太快，要想说一个明确的数字很难。到这本书出版时，估计用户会超过 10 亿。半数的用户每天都会登陆。在美国，人们在 Facebook 上花费的时间比其他任何网站都多。但是 Facebook 本身却不提供任何内容。所有 Facebook 的内容都是用户创建的。Facebook 专注于提供一个平台，让用户可以互动，可以做生意，打广告，交换信息。Facebook 就是一座城市，只不过规模是东京的 20 倍。

什么是平台的价值

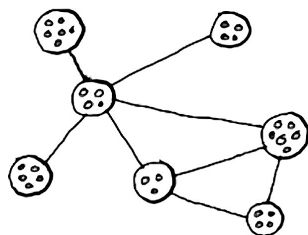
如果能形成网络，团组就会变得更强大。平台可以支持团组的工作，让团组可以点对点地协调活动。平台还可以降低摩擦，增加凝聚力，让组织可以以几何形式扩张。

团组网络就像是分布式智力体系，一个大规模并行处理系统。团组是实地工作的。它们会在不同的状况和环境下与客户互动，如果有一个共享的平台，他们就能对比各自的经验，共同学习，并跟踪工作所需的信息。

Facebook 和亚马逊就像城市，它们做得就是创建平台，提供基础服务，维

持秩序和规矩，但是不妨碍创新。

亚马逊的商家可以销售任何商品，只要商品满足最基本的政策要求而且商家对客户好。亚马逊就像是一个优秀的商场，提供了很多管理店铺所需的基础架构，比如网站托管，支付服务，客户评论以及评分等。如果你还想要更多的服务，亚马逊还提供库存托管，并提供发货和退货处理服务。



如果能形成网络，团组就会变得更强大

这样的共享架构有很多优点。

(1) 流量即客户。亚马逊巨大的流量就像是一条河，水涨船高。流量越大，每个商铺的业务就越多。这是高流量商业区的基本特征，在现实世界和在网上都一样。

(2) 有了架构，大家就可以开始考虑核心竞争力了。共享架构和共通标准让企业可以更关注那些真正把它们和其他企业区别开来的因素，比如客户服务，或者特别的产品。

(3) 有规则，就有信任。亚马逊对所有的商铺提出的要求提升了店铺的平均水准。对客户不好的商家或者无法兑现承诺的商家会被关停。所以，客户的信心上升了，因为亚马逊和其他的监管者（比如警察）一样，会维护市场的安全，确保交易人的安全。

平台即政府

很多企业的架构就像是一个王国，有统治者和统治对象之分。平台更像是政府，权力是由人民赋予的。

和政府一样，平台必须仔细平衡个人自由和公共利益。不过平台和传统的管理架构不同，其目的是支持，而不是控制。这从根本上颠覆了传统的管理结构，把它反转了。平台需要的是完全不同的理念。

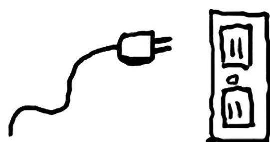
标准

虽然没有传统的层级指挥结构，但是自治团组仍然需要做决策和协调，这样

才能为客户创造价值。要想协调好，就要尽量降低信息交换和互动过程中的摩擦。

技术标准就是让事物互联的标准。比如说，你家墙上的插头就是用通用的标准，这样你需要用电的时候就能直接插入。装修人员在按插头的时候，你不必提前告诉他你会插什么电器在上头。设备制造商只需要照标准做，就不必担心插头插不上的情况。

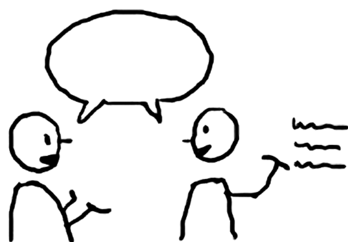
经常到外国出差的人都希望世界上有一套同行的电气标准，可惜啊，没有。更可惜的是，企业的标准也不像你想的那么通用。不过，最近十来年，这方面倒是有了长足的发展。



技术标准

我们已经讨论过面向服务的架构（SOA）。这种架构让企业可以把小块的功能装入团组化的服务，让每个人都能使用。比如，PayPal 就可以和其他企业用标准方式互动，安全而快速地处理付款信息。任何 Web 服务都可以简单地连接到 PayPal 进行付款，而这也意味着他们不必自己建立这套服务。不过，即便只是很小的标准，比如电子邮件的地址标准，也可以让互动更顺畅。

简单说来，文化标准就是员工应有的价值观和行为方式。企业的终极目标要清楚稳定，同样的，文化也要强健，才能让决策和互动更顺畅。



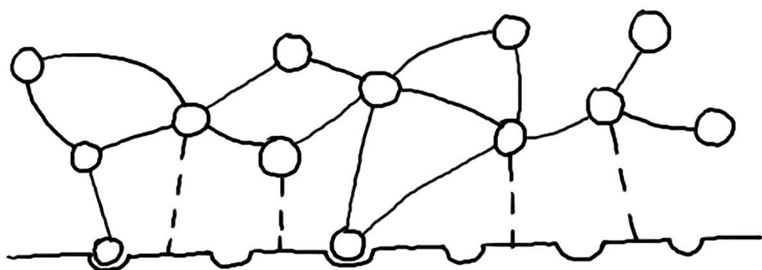
文化标准

决策 如果你在团组中，而你又需要做决策，那么共同的目标和价值观就可以让你更迅速地做决策，无需跟上级请教。这意味着你可以比竞争对手更快地做出反应，因为它们也许需要先跟老板请示。共同的文化标准确保员工的行为统一一致。

互动 如果你的团组需要和其他团组互动，而大家说同样的语言，用同样的方式工作，互动起来就会更容易。“模式语言”指的是通用标准集合，让团队可以更方便地互动和协作，而不必过于循规蹈矩。模式语言是指南，不是规章。比如说，游戏头脑风暴就是一套跨领域设计的模式语言。

文化可以是简单几条共有价值观，也可以形成规章制度。重要的是员工必须了解这些文化和规则，并且表现出相符的行为。如果文化说人人平等，那么 CEO 最好就别搞专用的停车位。要想建立起文化，那么整个企业就都必须遵守。

要想用好团组化系统，文化和技术标准必不可少。这意味着团组化的自治并不是无限的。如果标准或者协议的优势在于通用，失去这一点，也就失去了它们的价值。这样的系统需要一个强健的平台来支持，清楚地把这些标准传播开来，并要能在需要的时候对标准进行改善。



不管企业大小，最有用的标准都是接受最广泛的标准，因为这样的标准让你可以更多地和外部世界进行交流，而外部世界总是能提供更多的功能——而且比你自己做得更好、更便宜。平台的活动主要是协调和维持一致，所以平台的最佳架构不是团组。语言、协议、文化和价值观这类东西不应该是灵活的，需要的只是一致性。在没有正式的层级关系的环境中，共同价值观就是最好的确保一致性的工具。如果你想团组自治，那一致的标准就是最基本的要求。

平台吸引人的地方

为什么人要加入你的平台？是什么驱使他在你的平台上不断学习、成长，并保持良好的表现？

容不容易加入？　Whole Foods 的平台仅限员工使用，所以，算是有人花钱请他们用这个平台的，而且他们的生计就靠它了。

不过，很多平台并不只为员工服务。很多企业都想尽办法来扩展自家的平台，

和广阔地社区合作。比如说，亚马逊就做了一个平台，让人们在自家的博客和网页上链接亚马逊的产品，以此来挣钱。要加入这个平台很容易，只需几分钟就可以了。

商场通常会花非常低租金来吸引“旗舰商家”，以便吸引更多的消费者和后续的商家。

绩效奖励机制如何？ 亚当・斯密在《国富论》(*The Wealth of Nations*)中指出：“我们的晚餐不是出自屠夫、酿酒师和面包师的善心，而是出自他们对自我利益的考虑。”

有些平台仅供在职员工使用。有些则开放给符合标准的第三方，比如供应商、合作伙伴或者特许经营商等。还有些则是想加入就能加入。不管是哪种平台，它的优势都能超过其成本，不管是从金钱、时间还是从麻烦程度来衡量，都是如此。

共通的目标是一股非常强大的驱动力。Whole Foods 的员工都致力于建立更健康、更可持续发展的世界。当然了，钱也能起奖励作用。比如说，Whole Foods 的员工如果超过绩效目标，就能得到奖励。亚马逊的合作宣传者在被宣传产品成功卖出之后可以获得佣金。特许经营商也能分到一部分的利润。

支持

平台是支持架构。它必须让团组的生活更简单。

你提供什么样的支持？ 麦当劳在汉堡大学为特许经营商提供培训。每年都有 5000 人从这里毕业，而且麦当劳的操作手册是出了名的详细。

Nordstrom 的平台就是为了支持和帮助卖场销售而设计。Nordstrom 这种以客户为本，高标准的文化也是他们支持平台的核心理念。

人们能不能找到工作所需的信息？ 平台能提供的信息越多，团队就越能自我管理和协调。

比如说，Whole Foods 的平台就为员工提供了非常多的即时信息。他们可以随时查看任何门店最火的商品，还可以按照销售额、增长率、利润率来排序。如

果他们想寻找最新最好的实践，也可以轻易找到。

Vanguard Mutal Funds 公司通过调查问卷、专注小组、网站留言、电话联系等多种渠道获得客户反馈，确保所有人都了解客户的问题和疑虑。客户的反馈会归拢，然后每天通过邮件发给整个公司，名曰“客户之声”(Voice of the Client)。这样，每个人每天都能看到客户实际说的话，而且未经任何处理。

管理

平台的规则是什么？如何确保实施？这些规则有多严格？你如何平衡不同平台使用者之间的需求？

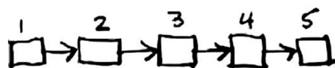
明确界限。 规则越严格，创意和实验的空间就越小。不过，放松规则，又会导致平台的凝聚力下降。

规则最松散的莫过于风投了。他们会投资各种各样的企业，然后指导他们，影响他们，或者当股东。风投的投资策略可能是专注于某个行业或者技术，不过他们投资的企业相互之间却常常没有合作。

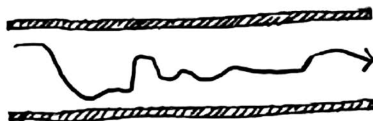
规则最严格的就像麦当劳，你必须满足严格的要求，才能获许加盟麦当劳，而且门店的运营也有严格的规则。麦当劳这样严密控制的平台可以保证平台的一致性，但是却限制了门店自身的创新。

还有很多企业规则处在中间，自治和控制的程度也各有不同。

“你必须”和“你不能”。 像麦当劳这样的“你必须”式平台是命令式的。有一本厚而全的运营手册，叙述了企业的各种政策和流程，包括一切你能想到的东西，从面包夹片烤多久 (17 秒)，到清理奶昔机器的时候要用多少水和清洁剂 (2.5 加仑的水里放 1 包)。店长还有一个日历，包括很多日程，因为每天都会有某种形式的维护工作。



“你必须”
（命令式）



“你不能”
（边界内的自由）

亚马逊这样的平台就是“你不能”式的平台，它更像是一个分区的商场。亚马逊的商家可以销售任何没被法律禁止的东西，包括酒、宠物、牲口、枪支和弹药。也有一些规则是商家必须遵守的，这些规则让亚马逊的买家觉得更加安全和可靠。

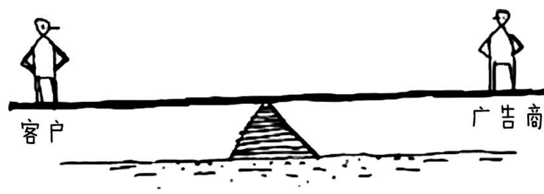
平衡各方的需求

平台提供者必须平衡各方的需求。这些需求可能会有冲突，所以，平台的好坏取决于提供者对各方需求平衡得好不好。

比如说，谷歌就必须平衡用户和广告商的需求。用户希望快速找到信息，而广告商希望能影响用户，并卖产品或者服务给他们。谷歌的选择是倾向于用户，只显示对用户最有用的广告。

首先，很明显，搜索是免费的，而广告商必须付费才能打广告。第二，谷歌尽量放和用户搜索相关的广告，增加了广告的转化率。（说白了，用户搜索东西很多时候就是为了买东西。）第三，谷歌不允许图片广告，而使用了不会过于影响用户体验的文字广告。第四，谷歌使用了最好的算法来确保最热门的广告展示频率最高。

谷歌也没有忽略广告商。他们可以查阅详尽的分析报表，展示广告被查看的时间和方式，而且只有广告被点击时他们才付费。不过，谷歌和广告商都明白这条策略必须依靠源源不断的，能快速搜索到信息的用户，所以广告绝不能影响用户的搜索体验。



平台提供者必须平衡各方

亚马逊也必须平衡买家和卖家的需求。一般来说发布商品的人是不允许差评的，但是和谷歌一样，亚马逊也专注客户的长期忠诚，而不是短期利益。亚马逊

的理念融入了他们了销售平台之中，那就是：帮助客户更好地做决定，比做成任何一单更重要。

平台的设计可以从上至下（比如苹果公司的 App Store），也可以是多方商量（比如很多 Web 标准就是这样开发出来的）。重要的是，平台必须专注于团组之间的联系，而不是团组内部。换句话说，团组内部想怎么来都可以，但是，在分享和接收信息时，团组必须使用共同的语言。

要想团组发挥作用，平台是越轻量越好。比如，美国军队就使用标准的互联网协议作为网络战争的战略平台，这就是军事行动的团组化。如果美国军队都觉得互联网协议足够安全，那它应该也能满足你的安全要求。

不必等做大再做平台

你不需要等到企业做大之后再做一个非常强大的平台。只需做一个有价值的平台，用它来支持员工的工作就可以了。

37signals 是一家小型的软件公司，有不到 30 位全职员工。2003 年，37signals 的员工大卫・海涅迈尔・汉森（David Heinemeier Hansson）正在开发公司核心产品 Basecamp（一个基于 Web 的项目管理软件）。他当时使用了一种叫做 Ruby 的语言，是日本人在 20 世纪 90 年代早期设计的。在这个过程中，汉森开发了一系列的库和框架，帮助他的工作。项目进行到差不多一半的时候，他意识到他创造的这些工具形成了一个工作环境，极大地简化了 Web 程序的开发。所以，他决定和其他开发人员分享。

他把这个框架开源，并把它称为 Ruby on Rails（下简称 Rails）。这个框架在程序员间迅速走红，因为它让程序员用比其他任何语言都更加优雅而高效的方式来编程，而且效率更高。

热衷于 Rails 的开发者团体一起改善了这个框架，增加新的功能，修 bug，改错误等。Rails 开源之后，37signals 就像是找了海量的程序员，共同帮助公司开发平台，而这一点单靠自己是做不到的。把代码分享出来也没有任何损失。大卫・海涅迈尔・汉森这样说道：

> 我开发了这个框架，也开源了，但我并没有变穷。我开发它的原因是我需要它。开发完了，再给别人，我有什么损失？没有任何损失。不过，我得到的却太多了。我把框架分享给了一些很有才华的普通人，而他们也会把自己的东西分享出来。每个人都从中获得了好处。

这也成了一个很好地召集人才的机会。很多 Rails 社区中的明星开发人员从此变成了 37signals 的员工。

37signals 并没有把这个框架当成服务来卖。他们只是把它分享了出来，用它来完成任务。他们所有的软件都是基于 Rails 建造，而且，多亏全世界开发者的协力开发，他们的软件也变得更好、更快、更健壮，远远超过了单打独斗能达到的程度。

Rails 发布时已经很完整，所以开发者们可以很快地把网站建立起来。它就这样迅速火了。2007 年，苹果公司在 Mac OS 上搭载了 Rails。这个平台也变成了 Web 开发中最流程的框架之一。Twitter、Hulu、Shopify 以及很多网站，不论大小，都在使用它。

在接受《芝加哥论坛报》(*Chicago Tribune*) 的采访时，大卫·海涅迈尔·汉森的同事杰森·弗瑞德 (Jason Fried) 说道："这就是保持小规模的方法之一：让别人来帮你做事。我觉得私有技术是旧世界的事情。"

设计优秀的平台能兼容变数

亚马逊知道，他们永远也不可能把地球上所有的商品都加入库存。所以，他们创造了亚马逊集市，让人们可以在亚马逊上卖东西。他们把这个平台做得很简单，所以随便谁都能使用。有了这样一个平台之后，亚马逊就可以兼容更加复杂的环境，而且可以无限增长 (直到商家全加入亚马逊为止)。他们把复杂度从内部移到了外部，并把店铺相关的决策留给了商家。

谷歌的 Adwords 也是如此。他们做个一个简单的平台，每个人都可以发广告。他们让客户自行管理自己的广告攻略。同样的，他们也把复杂度和控制权放到了客户手中，并让平台来帮助客户工作。

苹果简化了设备和操作系统，并把应用的开发和内容外包给了开发者。

Facebook 也是如此。他们只提供一系列社交网络服务，把剩下的都留给其他人。用户通过更新状态、点赞、上传照片等方式来创造内容。应用开发者开发应用。广告商自行发布广告。Facebook 让上面这些事情变得非常简单。和之前提到的企业一样，他们也把系统的控制权给了用户和合作伙伴，这样他们就能帮忙管控系统的复杂度。

有了这套方法，企业就能避免成长所带来的各种限制。复杂度都由当事人来解决，无需企业的干预。

参考信息

- 美国军队和互联网协议

引用自“Next-Generation Internet Protocol to Enable Net-Centric Operations”（下一代互联网协议将支持网络战），美国国防部新闻稿，No. 413–03, 2003 年 6 月 13 日。

- RUBY ON RAILS

引用自 David Heinemeier Hansson 的文章“Good Programming is Like Good Writing”（好的编程类似于好的写作），*BigThink*，2010 年 8 月 3 日，http://bigthink.com/ideas/21598。

- 私有技术

引用自 Miriah Meyer，“Gamer cracks code, finds jewel”（玩家破解游戏寻找珍宝），*The Chicago Tribune*，2006 年 8 月 28 日。

第 16 章

互联式企业如何学习

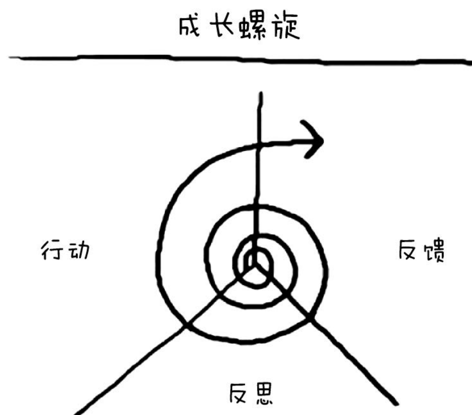
想通过看书学会做手术这种复杂的任务是不可能的。不过，通过看书学会怎么组建一个可以处理各种意外情况的团队倒是没问题。

——奥图·格旺德（Atul Gawande），物理学家和记者

互联式企业会不断学习和成长。它们就像一种生命形式或者复杂系统，随着自然的规律和模式来成长。个体和团队累积得越来越多，所以他们必须找到方法来向更大的社区分享知识。如果社区学习了，成长了，那平台也必须跟着学习，才能继续支持它们。

成长螺旋

学习和改善始于行动。比如说，小孩可能会好奇去摸热炉子。动作会导致反馈和发现：小孩会发现摸炉子的动作会导致疼痛、烧伤。有了这个反馈，小孩就会想新的方法来和环境互动。反思之后，他就不会再这样做了。慢慢地，小孩和周边环境的关系就和谐了。



成长螺旋的整个过程称作“逐步成型法”(successive approximation)。逐步成型法是敏捷开发等实践的基础。这和与人交谈的过程是一样的。

这个方法之所以有效，是因为它很轻松自然，这和传统的商业思维、计划、执行的方法不同。我们是跟随直觉在用它。

不管是小孩学习走路，还是学习宇宙真理的物理学家，使用的都是这样的流程。

“组织化学习”是最近出来的一个理念，指的是在组织的每个层面都用成长螺旋的方式来学习。

第一层：创业者们如何学习

“预测未来的最好方法是亲手创造它。”

——阿兰·凯

人都有创造的天性。我们的物种天生就喜欢创造。不过，很多人，特别是那些大企业的人，都经历了剥离创造力的培训。如果你想做一家可以学习和成长的企业，就必须释放员工内在的创造力。你需要的是创业者精神。

创业者是经济增长最重要的驱动引擎，不过，他们也是商业和管理实践中研究得最少的。

研究成功创业故事的时候，我们往往容易陷入修正主义的误区。创业者中有很多都有讲故事的天分。这自然是他们成功的原因之一，不过，他们也很容易带着有色眼镜来看待过去。正如乔布斯在斯坦佛的演讲中所说，要想把过去的各个事件连起来很容易，但是要用这些事件来展望未来则很难。不管创业者们讲述的是成功还是失败的故事，都会在其中掺杂很多的偏见。

管理学研究者萨拉斯・萨拉斯瓦齐（Saras Sarasvathy）研究了这个问题，并找到了一个独特的方法来了解创业者们的成功秘诀。她不让创业者们谈论过去的成功和失败，而是向创业者们展示了一些新的场景，用这些场景来模拟创业者在创业和发展的过程中可能会遇到的挑战。她让创业者们思考如何解决这些挑战，并让他们一边思考一边说出思考过程。

她发现，这些创业者和人们心目中的创业者形象大有不同。创业者的行为模式和大部分管理课程或者商业学院教的正好相反。



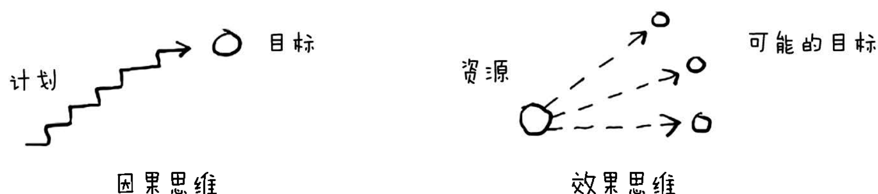
萨拉斯・萨拉斯瓦齐

传统的商业管理强调市场研究、预测、投资以及长期投资收益比。他们的模式是先设定目标，然后在为这个目标培养所需的能力。按传统的商业模式来的话，创业者就必须先有一个想法，然后给投资人做宣讲，然后获取资金来把想法变成现实。这就像是问爸爸妈妈要钱，而不是自己找工作赚钱。

创业者们讨厌向父母要钱，这只是最后的出路。

所以，创业者不这样做。他们先看看自己有什么能力，然后问自己：“就我现

在手上这些资源，我能做点什么？”他们不寻找资金，而是看看手上有什么能拿来冒险的资源。



萨拉斯瓦齐把她的研究结果整理成了一套方法，称为创业者方法。方法如下。

(1) 创业高手不会先做预测。他们会从自己关心和了解的事情入手，或者从自己的人脉开始。他们会和人互动，向人们展示原型，问人们问题，并借此来了解情况和学习。

(2) 在和人们互动的过程中，他们会寻求他人的帮助。有些人会对他们的想法感兴趣并参与进来——可能是自己加入，也可能是投入一些资源。

(3) 参与的人越多，项目就越能开动，团队不断增加新的能力，新加入的人又有自己的新目标。创业者会根据新人和他们的能力来修改项目的目标。

(4) 随着资源越积越多，个人的能力和目标逐渐形成一套可行的模式，而创新的解决方案也可能就此诞生。

最重要的是创业者必须专注于自己手里有的资源，以此来创业。如果手上只有柠檬，那就做柠檬汁。

我们最喜欢的就是创业英雄的故事，比如维珍公司的理查德・布兰森（Richard Branson），苹果公司的史蒂夫・乔布斯，还有亚马逊的杰夫・贝佐斯。当然，这些都是牛人，但是他们可能会让人望而却步。神化创业者会让普通人感到创业无望，好像不是天才，不够远见就不能创业一样。

不过，刚刚这套方法最有用的信息就是：任何人都可以成为创业者。创业者并不是指某种特定的人，而是指一种方法，任何人都可以效仿的方法。它是一种看待世界的方式，也是一种生活方式。而且每个人都能做到。

不是天才也能创业。你需要的只是少说多做，愿意利用手上的资源来做事，

愿意做实验，愿意和团队一起工作。

创新的逻辑很简单：利用手上的资源，寻求他人加入，把个人的目标汇总成共同的目标，发展，形成动力。如果失败，爬起来继续。

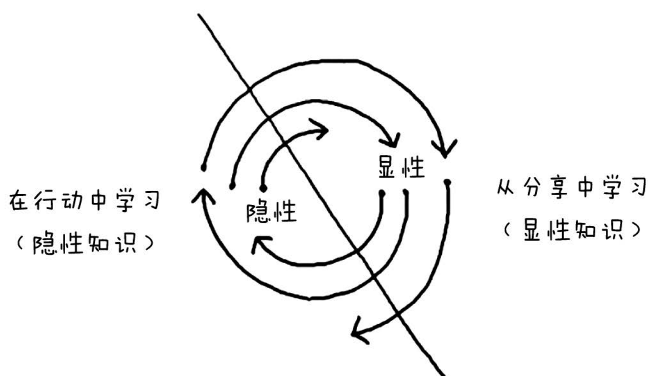
第二层：企业如何学习

要想团体学习，个人必须先学。个人的经验大部分仅限于个人有用，是个人在某个情景之下通过实际行动学习而来。要想把知识分享开来，就必须把它传递到组织层面。要想共享学习成果，最先学到的人就必须传授给团队的其他人。

隐性知识和显性知识

知识分两类：显性知识（explicit knowledge），即可以计算、量化、记录，而且容易分享的知识；隐性知识（tacit knowledge），包括很难量化、评估和分享，比如领域知识、技术方法、人缘人脉、直觉、心理模型、信心和信任等。隐性知识代表着我们对现实的理解，而大部分企业中的知识都是隐性的。正如俗话所说，每到下班的时候，企业的智力资产就都各回各家了。

企业在学习上的挑战来自于这两种知识形态的平衡。隐性知识意味着行动，而且，在大部分情况下，有隐性知识的人更容易出结果。不过，要想广泛传播隐性知识，就必须把隐性知识转化成显性——而这是极为困难的，只有极少数企业能做好。



解决这个问题的办法就是学徒制。拿报社举例，如果菜鸟记者要做采访，她就自己先出去，做完之后写一篇草稿。然后，她会和一位编辑（以前也是记者）坐下来，一行一行地过自己写的稿子，通常是用同一台电脑。然后，编辑会提出稿子里面没有回答的问题。编辑会重写稿子，然后菜鸟观摩（最好还能学到点东西）。如果还有问题无法解答，记者就必须再访信息来源，回答这些问题。记者必须经过长时间的学习，通过无数的行动，反馈，反思循环。由于报社的流程每天都会重复，所以新人有很多机会来练习，学习起来也很快。

不过，这个流程也不完全是简单的行动、反馈、反思循环。有时候，反思是高度个人化的。这样的师徒制让师傅和徒弟可以共同进行成长螺旋流程，让隐性知识变成显性知识，然后再把它转换成隐性知识。

当记者找编辑交稿的时候，她把她的“报道知识”用文章的形式展示了出来。当编辑和记者坐下来点评和重写稿子的时候，编辑通过重写稿子和提问来把他的隐性知识转换成显性知识。当记者再次出门写下一篇稿子的时候，她又会把知识消化，写出更好的稿子。如此反复。

我还可以举一个例子。比如你是一个厨师，你想试着做点新菜。有一天，你在厨房忙活，做出来一道美味佳肴。假设你记得你怎么做的，那么这时候这个知识就是你个人的隐性知识。现在，如果你想把这道菜的做法分享给朋友，那就必须把这个知识给显性化。如果流程很复杂或者很困难，那你可能就会邀请朋友过来现场演示。如果比较简单，你可能就会写一份菜谱。不管用哪种方式，你都必须把隐性知识转化成显性，这样才能分享它。

现在，假设这道菜很难，你必须跟朋友演示。如果你的朋友想自己做这道菜，他就必须自己尝试。他可能需要试很多次才能做好。这意味着，你的朋友把显性知识又转化成隐性知识。

很多层级式企业的问题在于它们把大部分的注意力都放在了评估显性知识上，也就是那些可以计算和量化的东西。这意味着大部分真正的知识和企业的学习成果都在量化的过程中被剃掉了，传到高层的只有数字。等信息传到高层的时候，高层管理者只能看到数字，无法深入了解基层的真实状况。不过，这些领导

们却常常觉得，有了这些抽象的数字的帮助，他们可以比奋战在第一线，每天直面客户的员工更好地做决策。

由于对显性知识的过分专注，层级式企业很难学习。而这种关注也让他们很容易忽视真正的在基层的组织知识。

这也是为什么优秀的军事将领总是和前线士兵打成一片。要想做好决策，他们就不能只看报告，而必须亲身感知实地的情况。

学习领域

在大部分企业中，最了解市场环境的都是第一线的员工，以及客户。不过，他们的知识是基于经验的隐性知识，不容易分享。在大部分企业中，这些有价值的隐性知识都停留在企业的基层，无法传递到企业的其他部分。

企业把专注点放在了效率上，所以只想着如何降低员工花在某项动作上的时间。如果员工没时间来相互交往和反思，他们的知识就会留在各自的大脑中。

要想把个人的学习成果转换成企业的学习成果，企业就必须形成学习领域：专门用于学习的时间和空间。

师徒制就是一种学习领域。团队又是另一种学习领域，因为团队的行动是团队共同进行的。

在知识性的专业中，这种成长体系已经存在了成百上千年。如果某种工作需要很多经验和创造力，人们就会拜师，亲自动手做，以此来学习。比如医院的实习医生，律师事务所的律师，或者警察团队里的巡警。他们总是会让菜鸟警员和老警官组队，帮助菜鸟学习。

如果你想把一个团队学到的知识分享给其他团队，那你就必须在团队之外形成学习领域，把整个企业当成团队。比如说，通用电气公司就有 GE Work–Out 活动，第一线的员工会到一起，讨论新的点子，提出改进的意见。

GE Work–Out 的目的是把有隐性知识的人集中起来，给他们时间，让他们走出公司体系来反思、分享，并思考改善的办法。正如其名字所言，这个活动就是为了把非必要的工作从体系中抽出来（take unnecessary work out）。管理者不准

参加活动，因为管理者的存在会影响气氛，想法就会藏起来。在《杰克·韦尔奇自传》一书中，通用电气前 CEO 杰克·韦尔奇这样写道：

> Work-Out 的灵感来源于传统的新英格兰地区的镇民大会。40 到 100 个员工会受邀组团，一起分享他们对业务和官僚主义的看法，特别是各种批复、汇报、会议以及评估标准……通常 Work-Out 会持续两到三天。管理者会先做一个演讲，也许还会提一个挑战，或者提一个粗略的日程计划，然后就离开。管理者不在场的情况下，由一位引导者来引导讨论，员工们可以列出问题，讨论解决方案，并准备在管理者回来之时把这个方案推介给他。



在 GE Work-out 中，人们抛开日常工作，分享改善的想法

管理者不能躲避 Work–Out 中提出来的想法。他们必须当场为 75%的想法给出是或者否的答案。如果他们无法当场决定，就必须订下截止日期，在日期之前必须给出答案。韦尔奇说：

> 最让我惊奇的莫过于两个工会的人居然会为制造流程的改进而争论。你可以想象一下，要是那些刚刚才拿到大学毕业证的愣头青想解决这个问题会怎样。他们连把问题说出来的机会都没有。不过，现在这些经验丰富的人在这儿，可以帮我们解决各种问题。所以，大家自然而然地就会忘掉自己的头衔，在任何地方都敢说话了。

GE Work–Out 就是学习领域，企业专门留给第一线员工分享知识的时间和空间。有了这样的学习领域，整个企业就能一起学习和提升。

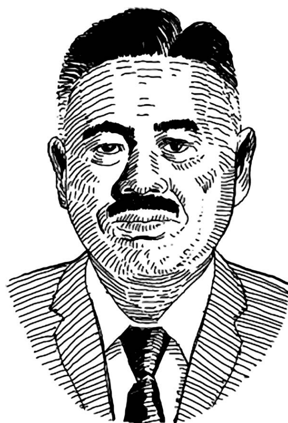
专业社区是企业内或者企业之间的学习领域。社区成员持续互动，就能逐步加深知识和经验。

在专业社区里，人们的交流乍看上去很平淡，没有什么深度。但是，知识就是从这种含糊而又多余的信息中诞生出来的，因为知识要求人从不同的角度来看待问题，寻找共通的主题。此外，交流还能增强社区的凝聚力。

在实际工作中获得的隐性知识通过对话和大量信息的共享转换成了显性知识，并通过各种不同的渠道传播。一旦信息变成显性，就能传播到整个组织。它可以归整到一个共享的知识系统中，这样就能在社区之间共享。其它组织在自己的环境下运用这些新的知识，自己试着做，跟着别人做，通过这些形式把它重新消化，形成自己的知识。最后，这些知识就变成了自己的，形成了习惯。

由此，显性的知识和现有知识结合了起来，形成了一套共享的知识体系和思维模型。

企业是由人组成的，企业的学习方式也是和人互动。丰田的大野耐一（Taiichi Ohno）和品质专家W. 爱德华兹·戴明都鼓励员工们认真研究自己的工作体系。如果员工能更多地参与到工作体系的设计以及改善之中，企业就能不断学习，适应环境。一个学习型组织永远都在自省，并且永远都鼓励改善。



大野耐一

第三层：平台如何学习

世界变化很快，学习必须跟上。不过，并不是所有事情都按同样的速度在变化。有些东西变化得就特别慢。

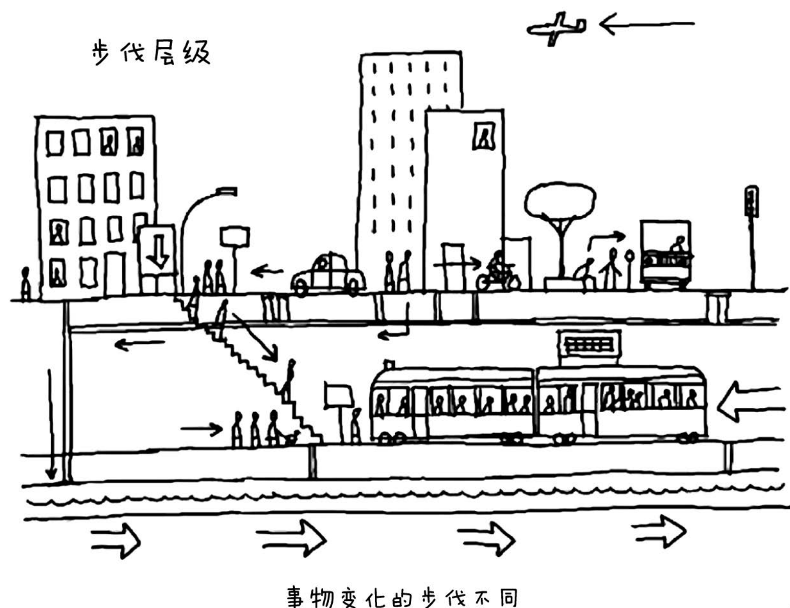
企业的快速学习元素（团组）和慢速学习元素（平台）最好以搭配的形式存在，并用不同的步伐来学习和成长。随着平台不断学习和成长，团组就能借助它而爬得更高。

我们可以这样理解平台和其他元素的学习和协同发展。一个空地，先是有一些人聚居，然后慢慢形成小镇，再形成城市。冒险者先来。他们开发了一小片地方。然后，社区慢慢成长，人们开始协同合作，形成平台，比如学校、警察、道

路和水管，并用这些平台来解决共同的问题。

步伐层级

步伐层级（pace layers）是一个建筑学概念。这个概念由斯图尔特·布兰德（Stuart Brand）在 *How Buildings Learn: What Happens After They're Built* 一书中提出。它的意义在于不是所有东西都按同样的速度在变化。比如说，城市的基础建设架构，比如下水道、电网、道路等，虽然需要维护，但是基本上是维持长时间不变的。建筑的地址也是不变的：就算建筑被拆除重建，其地址仍然不变。



事物变化的步伐不同

再上一层，就是建筑的基础结构——地基、承重墙等。这些东西要变的话耗时费力。所以，建筑的结构往往也是长期不变的。在建筑之内则是一些基础支持服务，比如水管、电线、暖气、空调、电梯，这些东西的折旧率比建筑物快，所以偶尔会需要维修或者升级换代。

随着我们再朝步伐层级上面走，就会发现变化的速度越来越快。例如从变化非常慢的土地、建筑和地址，到变化较快的住户和建筑的使用方式等。一个企业

开始的时候可能是一家银行或者啤酒厂，但是后来可能会逐渐变化成一个购物中心或者写字楼。

你的企业也有步伐层级，就像洋葱一样，核心和表面之间隔了很多层。最中心的是最静态的部分，比如企业的使命，帮客户达成的目的等。在边缘的则是第一线，这里的事情变化非常快，所以需要应对的变数也非常多。中间的是把中心和边缘联系起来的日常互动和活动，比如支持体系、管理方式、技术，信息的储存、处理和读取，各种方法流程，等等。

要想做一家互联式企业，就必须考虑到步伐层级的问题，在安排步伐层级的时候主要考虑灵活性和自适应能力。在变化和变数很大的地方，企业就必须足够灵活，才能适应。在变化和变数小的地方，企业就要有稳定、可靠的平台来支持快速变化的层级。

前台和后台

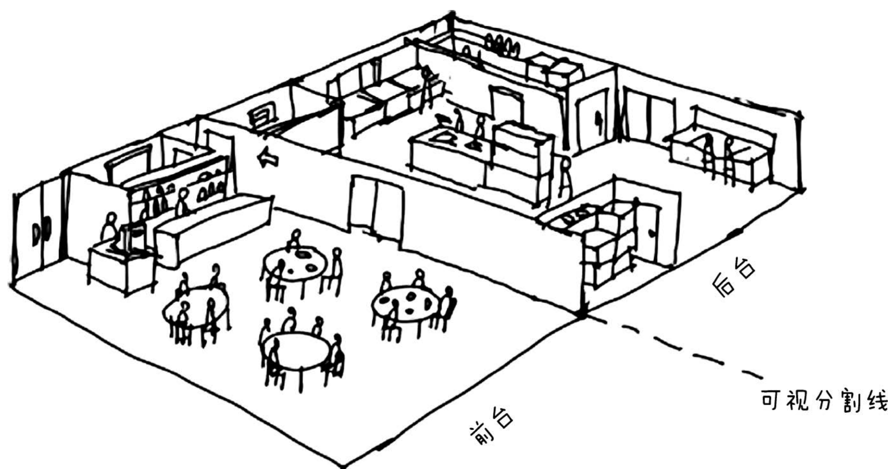
在服务设计中有前台和后台的理念。前台指的是你和客户直接互动的部分，比如餐厅的就餐区、ATM 机，或者亚马逊的网页。后台则是支持前台的服务和系统，比如餐馆的厨房，银行的交易系统，亚马逊的仓库和货运系统。

前台和后台相互配合，才能成功，不过它们的运转方式却完全不同。在亚马逊做 Web 开发的工程师和亚马逊仓库的工作人员的工作方式完全不同。

在前台，变化大，变数多，所以你必须能兼容很多的变数。你必须让业务相关的元素能快速跟随环境的变化而发展。后台更注重的是一致性和可靠性，而不是灵活性。就像建筑的基础和承重墙一样，它们稳定了，才能支撑那些依靠它们的快速变化的层级。

在后台，你需要的是稳定，支持。你可以想想那些支持你企业的基本公共服务，比如道路、电话、互联网服务以及金融体系。你绝不希望这些东西变来变去。比如说，如果货币的价格波动不断，那由货币支撑起的经济体系就会崩塌。

到底是隔离变数，还是包容变数，这并不是一个非此即彼的问题。大部分企业都必须两手抓，有些地方降低变数，有些地方包容变数。



平衡前后台

2009 年，罗伯特·格勒史可（Robert Glushko）和林赛·塔巴斯（Lindsay Tabas）在一篇论文中用酒店入住登记作为例子，阐述了为什么前后台相互依存。

比如你到了一家酒店，但是前台的人说找不到你的预约信息。这意味着，你做了预约，但是酒店不知为何弄丢了。这个后台的问题却影响了前台的工作。如果你的预约丢了，而且又没房间了，那客户的体验就会极差。前台的工作人员也做不了什么，最多给你在其他酒店找个房间。

再比如亚马逊。亚马逊的前台是面向客户的网站，所以网站的变化肯定是很快的。服务不断创新，客户的期待也会随之增长。所以，亚马逊的 Web 开发方法肯定会非常灵活变通，让人们可以自由实验和创新。

不过，在亚马逊的服务执行部分可能就不会有那么多颠覆性的创新。预测客户想要的东西，快速的投递，做好仓储，物流，做这些是有意义的，因为这些服务需要大笔的投入和物理架构的支持（比如船舶、卡车、飞机、铁路等），而且也不会像 Web 服务那样快速变化。所以，亚马逊自然会想用标准和控制来经营后台，并在前台保持最大程度的灵活度。当然，亚马逊的 Web 开发人员和分发中心的员工感受肯定是大为不同，但是这种专注成本的节约文化是一致的。

当亚马逊收购 Zappos 的时候，给人的感觉是很奇怪。乍看之下，两家公司

对待客户服务的方式简直是天壤之别。亚马逊的理念是："如果客户联系我们，那就说明出问题了。" Zappos 则是，有客户联系我们是很开心的事情。亚马逊 CEO 杰夫·贝佐斯这样描述他们之间的差别：

> 客户每次联系我们，我们都觉得是发现了一个问题。我说了很多年了，人们和朋友聊天很正常，但是他们不会想和卖家闲聊。所以，如果客户打电话，我们会用所有的客服信息来找到他们打电话的根本原因。到底哪里出问题了？为什么他们不得不打电话来解决问题？为什么他们不跟家人聊天，而是来找我们聊？怎么做才能解决问题？但是，Zappos 的做法完全不一样。你如果打给他们说你想点个比萨饼，他们也会在黄页上找给你。

如果亚马逊不想吸收 Zappos 的文化，为什么又要收购他们呢？如果你用前后台的思维来看待这个事情，就很清楚了。Zappos 的后台和亚马逊是一样的——客户最在意的总是快速高效的拿到货物，以及简单的退货。所以，亚马逊和 Zappos 把后台结合起来，以形成更大的规模和运营效率，就很好理解了。

从前台来看，Zappos 可以给亚马逊更多的品种，更丰富的服务。高科技或者高定制化也许可以更好地服务客户，谁知道呢？如果不知道，不如两者都试试。亚马逊收购 Zappos 之后，就既是网络界的省钱沃尔玛，又是网络界的高级 Nordstrom，而且还有双方结合的，世界级的后台物流体系，让两家公司得以增进效率，降低成本，面向全球的客户服务。服务的成功要求前台能积极主动地运用创意来给客户解决问题，不过，它也要求我们的后台能支持前台。

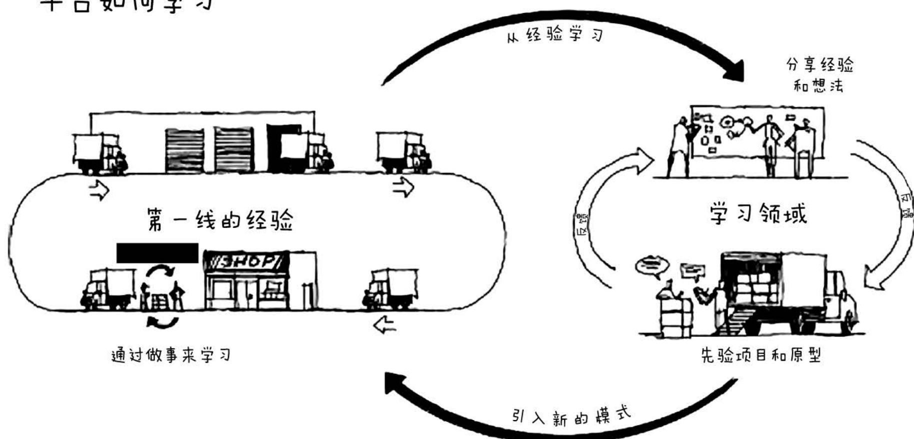
平台决策

在做前后台平衡战略决策时，你应该审视企业的业务生态体系，然后问："这个体系中，哪些部分有很多变数，哪些部分相对稳定？"对于那些变数很多的部分，比如说和客户的喜好强相关的部分，或者科技发展非常快的部分，花心思来降低变数就没有意义。等你找到完美的解决方案时，周围的环境早就变了。这就像是在快涨潮的时候花心思来做完美的泥沙城堡一样，迟早需要返工。

先有个人和团队的学习，才有企业的学习。企业学习的方式是根客户和市场直接互动。如果企业留出空间给个人做反思，让整个企业的团组相互分享想法和经验，把经验显性化，那个人的学习成果就能变成企业的。有些知识对工作非常有帮助，很有价值，这样就可以做到平台里，用来支持整个企业。

平台的决策必须平衡个人的自由和群体的利益，并符合群体的终极目标。贝佐斯这样说道：

> 我们的思维方式，是大的愿景要固守，小的细节可以灵活。
>
> 我们的第三方市场就是这样。我们先是推出了拍卖系统，但是没成。然后我们又推出了 zShops 系统，也没成。最后，我们推出了 Marketplace，非常成功。
>
> 我们对我们的愿景很坚持，那就是把亚马逊打造成产品最全的网上市场。不过，没有第三方商家的帮忙，我们的产品就不可能那么全。我们知道，必须找到办法引入第三方商家。最后，我们发现了拍卖系统失败之后 Marketplace 成功的原因，是因为后者更易于使用。它仍然使用了一键购买的方式，而我们的客户也不喜欢拍卖。他们很忙。他们来亚马逊是希望能找到想要的东西，购买，然后离开。



你可以把步伐层级想成区别快速学习和慢速学习的方式。快速和灵活的学习成果就变成经验，随着时间推移，慢速知识也会变成习惯的行为。

时间久了，习惯就会进入平台，人们就不用思考，潜意识就会促使这样做，就像身体的一部分。你不用控制自己的呼吸或者信条，但它们总是自动进行，一直支持着你。

这时候，我们的老朋友，官僚结构，就有用武之地了。官僚的体系就是自治的体系，不用人们思考，人们也不用去思考体系的问题。

对于日常的习惯行为来说，官僚结构是有用的。在快速变化的环境中，团组化的网络是有用的。平衡这两点，就是管理层的责任。

在互联式企业中的成长螺旋

我们可以把互联式企业看做是生命形式。企业的业务活动不断进行，把经验转换成知识，就像是生命在学习。

组成企业的个人就是企业的感官，而他们的学习过程则取决于企业在环境中的活动。团队、专业社区等学习领域就像是企业的短期记忆，让企业可以对经验进行反思，理解环境，形成思考和假设。平台是企业的长期记忆，知识和经验都被编码成了习惯、流程和自治条例储存起来。

参考信息

- 酒店入住登记

引用自文章“Designing Service Systems by Bridging the‘Front stage’and‘Back stage’”(用前后台结合的形式来设计服务体系),作者为Robert J. Glushko和Lindsay Tabas, *Information Systems and E-Business Management*, 7, No.4 (2009年9月): 407–427。

- 亚马逊和 Zappos 服务对比

引用自 Steven Levy 的文章“Jeff Bezos Owns the Web in More Ways Than You Think”（杰夫·贝佐斯主宰 Web 的多种方式），*Wired*，2011 年 11 月 13 日。

- 亚马逊拍卖、Zshops 以及 Marketplace

引用自 Consumer Reports Talks 对 Amazon.com 的访谈，2011 年 5 月 11 日录像，http://www.ustream.tv/recorded/14630179。

第 17 章

网络中的权力和控制

企业的数据存在计算机里，不过企业的智力却存在它的生物和社会体系之中。

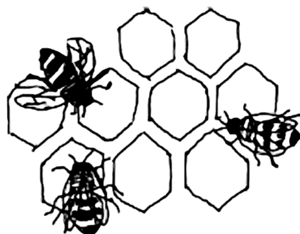
——瓦力迪斯·凯瑞布斯（Valdis Krebs），研究者和管理咨询师

互联式企业是网络中的网络。要想在网络世界中变得强大，就需要有不同的思维和行为模式。重点不是可预测性和控制，而是对环境的感知，影响力以及兼容并包的特性。

把事物串联起来就能改变其行为

网络会改变事物。把事物串联起来，他们的行为就会发生变化。网络会体现出复杂，不可预测的行为，有时候还反复无常。

要想适应网络环境，就必须先了解网络的特性。网络是什么？在网络中谁有权力，他们如何使用权力？企业应该怎么做才能在网络环境中成功？



网络的形成会影响行为

社交网络

从最本质上说，网络就是一系列的节点和连接。日常生活中就有很多网络。比如给你家提供电力的电力网络，或者你上班时走的路，都是网络。

在这里，我们详细介绍一下社交网络。在社交网络中，人和组织是节点，而他们之间的联系，不管是正式、非正式、逻辑还是感情，则是连接。社交网络的例子包括学校、工作场所、教堂、俱乐部以及行业协会等，还有动物中的网络，比如牛羊群、蜂巢、狼群等。

社交网络就是行为和互动的模式化。不断重复行为，行为的关联就会变得越来越强。你和其他人待在一起的时间越多，你们之间的关系就越硬。网络之间还会互联和重叠。你有学校的朋友网络，工作的团队网络，邻居，业内的关系网络等。工作时的队友常常也是个人的朋友，邻居之间常常也能形成关系很深的网络。

社交网络是相互依赖的，网络的成员都必须依靠对方才能取得成功。网络可以成为成员的生存策略。动物和人都会组成团队来做自己做不到的事情。比如说，乌鸦就会聚成一堆来恐吓捕食者，而一只乌鸦则做不到。狮子会团体狩猎，包围猎物，并把猎物朝同伴赶。人们也组成了各种组织，以达成各种共同的目标。

大部分现实生活中的网络都属于一种非常细分的网络种类，称为小世界网络。

小世界网络

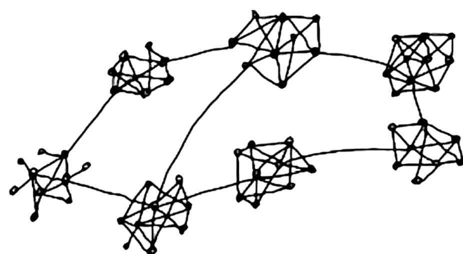
小世界网络就是由紧密联系的群簇形成的网络，而群簇之间的联系则比较松散。

篮球联盟就是如此。每个团队都是紧密联系的群簇，因为团队成员会在每次练习和比赛的时候频繁互动。这类活动产生的联系称为“强联系”（strong tie）。团队之间的关系则没那么强，因为他们之间的互动没那么频繁。这类联系称为“弱联系”（weak tie）。

小世界网络的另一个例子是购物中心。每家店铺内部都是紧密联系的群簇，因为员工们每天都会相互见面，但是店铺之间则是比较松散的关系。店主们也许每个月碰一次头，讨论一下购物中心的维护和开发的问题。

通常来说，小世界网络里任意两节点之间的连接数量不会很多。如果你不知道小世界网络中的某个人，那很有可能你的人脉之中有人能为你介绍一下。专业组织，行业协会，学校，教堂，都是如此。人们常常会参加行业会议，这样就能在小世界网络中建立起更多的关系。

网络研究者罗恩·伯特（Ron Burt）发现，有两种活动可以在小世界网络中创造价值：中介（brokerage）和闭环（closure）。



小世界网络

中介指的是建立弱联系，即在群簇与群簇之间搭起桥梁。中介人可以看到群簇之间的不同之处，把各个群簇的想法传达给彼此，把这种不同转化成新的想法和机遇。

闭环指的是建立强联系，即在群簇之内进行调整，建立信任、声望，形成社区。这样的人能理解人与人之间的深刻关系，并给他们共同的身份和目标。

搭桥和建立信任，分别代表了两种非常不同但又都能给网络带来价值的活动。搭桥会带来创新，而建立信任关系则可以提升团队效率。

二者之间必须小心平衡。太多闭环的话，团队就容易形成群体思维，所有的想法都被限定，只能发出同样的声音，不愿打破现状。如果闭环不足，则团队会失去信任和凝聚力，难以以团队的形式来进行工作。

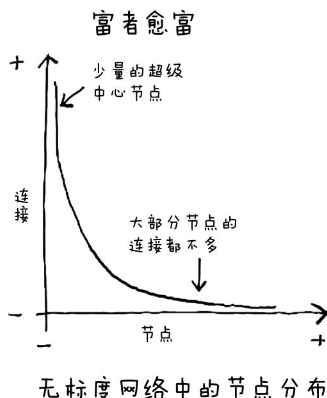
如果既有强关联的群簇，又有中介人来维持群簇之间的关系，就能刺激效率增长，形成协作，促进创新，并形成共同的工作模式。组织与组织之间的关系加强之后，又能形成创新。这也是为什么很多行业都喜欢扎堆，比如高科技扎堆在硅谷，出版业扎堆在纽约，服装业扎堆在米兰。

这两种活动所创造的价值称为“社会资产”（social capital）。和其他资产形式一样，社会资产所表示的也是可储备而且可以转换为有形利益的价值。在这里，这个价值指的是关系价值。

无标度网络

网络会不断地变化和发展。现有的节点会产生新的连接，丢掉旧的连接，而新的节点也会不断地加入网络。小世界网络不断发展，并和其他小世界网络相连，一种新的模式出现了。少量的节点成为了中心节点（hub），一种拥有超高连接数的节点。把这种网络称为“无标度网络”（scale-free network），因为不管网络发展成多大，普通节点和中心节点的分布趋势都不会变。

网络理论家艾伯特-拉斯洛·巴拉巴（Albert-László Barabás）发现了无标度网络的发展机制，称为“偏好依附”（preferential attachment）。新的节点在进入网络之后并不随机和其他节点连接，而是会偏向于和那些已经有很多连接的节点进行连接。随着时间推移，已经有很多连接的节点会收获很多连接，超过了那些连接较少的节点。这个发展模式的结果就是连接较多的节点的连接数会不断增加，而且增加的量持续多于其他节点。



无标度网络中的节点分布

这样的例子太多了。如果你想开一家软件公司，那绝对应该开在硅谷，因为那里有大量的人才和知识。金融公司要开在华尔街。农民要销售农产品最好就去农贸市场。即便那里竞争很激烈，但是由于客源很多，所以也就抵消了。

购物中心和商业园区的开发商也会利用偏好依附法则。在开发初期，他们就会和明星租户签订长期协议，而这些租户则会形成最初的吸引力，让网络得以形成和发展。开发商会给早期的“种子租户”们一些补助，甚至宁愿在最初的几个租户身上亏钱。等到越来越多的企业入场，网络发展起来了，他们就会涨租。

我们可以用偏好依附机制来解释很多现实世界网络的成长和结构，比如交通网络、交易网络、社交网络，以及互联网，比如谷歌、亚马逊和 Facebook 是如何形成国际化的门户，独占大量 Web 流量。

社交网络和小世界网络以及无标度网络一样。它组成了复杂的社会结构，而社会结构又会决定人和组织的行为。它是我们协调各种活动，合力完成任务所必须的核心理念和机制。

人们协力完成任务时，复杂的社会结构总是能体现其作用。人们相互组织的方式，也就是组织的设计，决定了组织能达到的成就。

网络中的权力和控制

网络是相互依赖的，控制权则是分布式的。网络中的权力会倾向于那些有关系的人，能利用好关系的人，以及和其他人联系或者拒绝和其他人联系的人。

网络中的权力

网络中某个节点的权力可以从三个维度来判断：连接度（degree）、亲近度（closeness）和中介度（betweenness）。

连接度指的是节点之间的连接数。比如说，你的家族人数，或者你团队里的人数，或者你的 Facebook 账号上的“朋友”数。对于组织来说，连接度可能是销售下线或者合作伙伴的数量。

高连接度的价值是潜在价值，即和大量其他节点进行连接和互动的潜力。

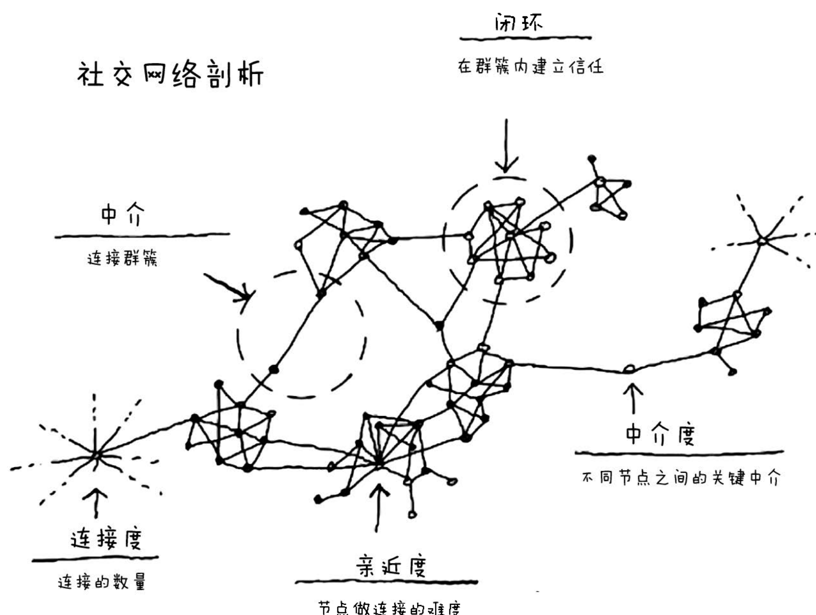
亲近度指的是节点和其他节点关联的难度。比如说，你可能和你的团队非常亲近，因为你很容易和他们进行连接——换句话说，你可以随时联系任何一个成员。不过，你和企业其他人的关系可能就没那么近了。有的人你可能需要下楼然后到他们的办公室才能找到，还有些人可能必须预约，或者需要熟人引荐。你要是在 LinkedIn 上连接过其他人，就会明白，距离越远，就越难连接。

亲进度的价值在于降低连接的成本：你的其他节点的距离越近，需要跨越的节点就越少，连接起来就更容易。

中介度指的是节点形成跨节点桥梁或者关键连接的指数。比如说，很多高层为了避免干扰，都会有助理或者秘书来帮忙，安排和分配高层的时间和精力。

中介度的价值在于权力，你可以阻挡他人，也可以给他人提供关联。依靠你来做连接的节点越多，你的价值就越大，而你的权力也就越大。

所以说，网络中最有权力的人就是潜在连接最多，连接节点又比较亲近，同时又能选择性地为其他节点介绍关系的人。



控制

在层级式体系中，经理、高层等控制节点的权力来自于他们的中介度：他们是连接顶层和底层人员之间的桥梁。这是看门人式的权力。

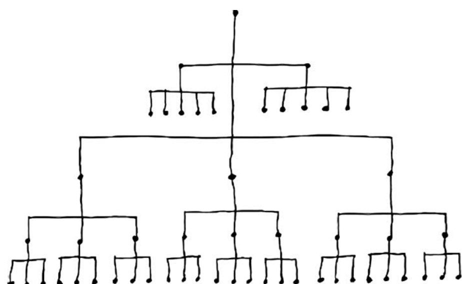
很明显，高中介度的经理掌握着巨大的权力。大部分经理都是企业内部的信息渠道。目标、战略和决策都是通过他们从上至下地推行，而第一线的反馈也通过他们朝上传达。所以，经理占据了信息流通的节点，并且能影响对事件的解读。经理如何解读企业战略或者目标，会强烈地影响员工对战略和目标的感知以及具体的实施。

不过，随着网络中的连接越来越多，经理的中介度权力就降低了。这是有原因的。连接越多，就意味着绕过控制节点的机会越多，控制节点能限制的信息减少，其权力也就减少了。

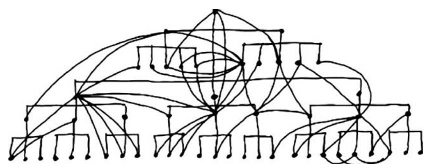
当高层把机密备忘录泄露出去的时候，星巴克的 CEO 霍华德·舒尔茨什么也做不了。饭店也改不了某人在大众点评上留下的评语。如果你推出一部电影，而风评很差，你也只能接受。就算是美国总统也无法阻止维基解密散播机密文件。这就是网络的力量。

在降低中介度权力的同时，网络还会提供更多的机会让节点来增加自己的连接度和亲近度，让节点可以更容易地和其他节点产生联系。结果就是，网络中的权力会逐步平均分散，而单个节点的控制权也比传统的层级架构要小得多。

在严格的层级关系中，中介度就是权力、随着连接越来越多，中介度式权力就消失了。



在正式层级结构中，中介即权力



随着连接的增加，中介的权力就消失了

在网络中行使权力

要想在网络中行使权力，就必须对网络的状态、风险和潜力有非常清晰的了解，还需要有影响其他节点的能力，以及和现有标准兼容的能力。网络中最大的权力，就是节点能影响或者控制制定连接规则的平台以及标准。

微软的 Windows、苹果公司的 iOS 以及亚马逊的 Kindle 都是如此。对平台的控制让这些公司可以对软件商和内容商产生巨大的影响。平台是你的，你就能制定规则。

环境感知

和连接度一样，环境感知意味着更多的选择。网络是非常动态的环境，它非常复杂，各种信息交错，而且还有很多节点随时感知周边并做出反应。各种机遇不停地来来往往。它就像天气，可能在毫无预警的情况下就突然变化。你在网络中的连接越多，你就越容易感知这种动态。越了解这种动态，你就越容易发现潜在的风险和机遇，你的选择也就更多。

环境感知让你可以更及时地对事件做出反应。如果能和网络中的其他人共享信息，则会让信息更有价值，因为节点能达成共识，就能更好的自我组织、协作和安排。

每次客户购买东西的时候，沃尔玛都会实时收集信息。他们会把这个信息和其他信息（比如天气和节假日）进行对照。这就是为什么下雨天沃尔玛总有雨伞卖，而且国庆节的时候总有国旗卖。

影响力

影响力和亲近度一样，都跟能力相关。由于网络的相互依赖性非常高，所以要想成功就必须和网络中的其他节点建立起相互信任而且互惠互利的良好关系。随着你的声望越来越高，你的影响力也会越来越大。

对于企业来说，竞争力很重要。但是，在网络中，你还必须寻找合作优势，

即通过和网络中的其他节点合作而取得的重大利益。

有时候，给早期接纳者一点好处，可以迅速地推动网络进行发展。如果能减少不确定因素，并让加入网络变得十分容易，那网络就会迅速发展。比如，苹果公司一首歌卖 99 美分，其中 70 美分都给了唱片公司，而且免费提供 iTunes 下载，所以 iTunes 的网络可以迅速增长。

宝洁公司和沃尔玛合作，结合了宝洁的市场研究和产品开发能力，沃尔玛的第一线信息以及购买记录信息。这样的关系让两家公司都产生了新的想法，而如果双方是竞争关系，就不可能发生了。

兼容性

兼容性和中介度一样，都和访问控制有关。人和组织加入网络，是因为他们希望能交换信息，或者交换物品。如果不能互联，则不会有网络。

更多的潜在连接，加上更多的连接方式，意味着网络中的人有更多的选择。高兼容性意味着节点可以做更多的事情，快速获取信息和资源，和其他相关的服务相连接，快速转型，快速形成合作伙伴关系，等等。

兼容性还会降低新成员的风险不确定性，让网络更容易发展。

比如说，如果你在 Google Docs 里面创建一篇文档，你可以把它保存成 Word 格式。这让人们可以更放心地在 Google Docs 写文档或者上传文档。如果你做一个网页放在网上，你就知道所有人都能链接到你的网页。如果你买一辆车，你就能肯定每个加油站都能加油，因为这些标准都已经很成熟了。

平台

网络中的终极权力是影响或控制连接的标准。标准决定网络内能做或者不能做什么。标准为网络设定边界，允许某些行为，又限制某些行为。

通常把用于管理连接的一系列标准和契约称为这个网络的平台。平台的想法由标准来确定，而这个想法表明了哪些东西重要，哪些东西不重要。比如说，ATM 网络就会把安全性看得非常重要，所以，它的目标就是用非常可靠的方式来做少

量简单的事。Twitter 这类社交网络非常看重用户的活动和吸引用户的注意力，所以他们就会把发布和阅读内容做得很简单。

要想做一套稳健的平台，除了对网络要熟悉（对情况的了解、有影响力和兼容性）之外，还需要很多运气。

如果对网络的情况不了解，组织就无法重组，也不可能抓住机遇来创建平台。此外，现在的市场环境变化莫测，企业内部也常常在变动，如果想要生存，企业就必须了解情况。

要想劝服其他人来选用平台标准，就必须要有足够强的影响力。当然，兼容性也很重要，因为其他成员必须确信，加入这个平台能增加他们的总体连接度。

使用平台权力是非常微妙的，就像在做政治上的平衡，因为平台提供者和网络成员是相互依赖的。平台的权力来自于平台成员的集体权力。依赖平台的人和组织越多，其权力就越大，不过，平台的权力受限于依赖它的个人和组织。如果成员抛弃平台，则平台就会变成“鬼城”。AOL 和 MySpace 就是如此。

Facebook 的开发者依赖 Facebook 这个平台来创造、销售和管理他们的服务。所以，Facebook 在这个网络中就享有很大的权力。

不过，即便是强大如 Facebook，也仍需和开发者相互依靠。如果开发者放弃 Facebook 平台，Facebook 就会出问题。

经营平台的最好方法是从平台成员处抽取足够的价值来满足经营的成本，然后和成员一起分享平台带来的利益。

网络权力的三个核心原则

把以上说的总结一下，就形成了三个核心原则。网络权力来自于探知和反应，以及对网络的整体影响力。

(1) **探知原则**　你对网络的环境越了解，就越容易探知环境的变化。

(2) **反应原则**　你的影响力和兼容度越大，就越能对变化做出反应。

(3) **平台原则**　你对平台的影响力越大，就越容易影响整个网络。

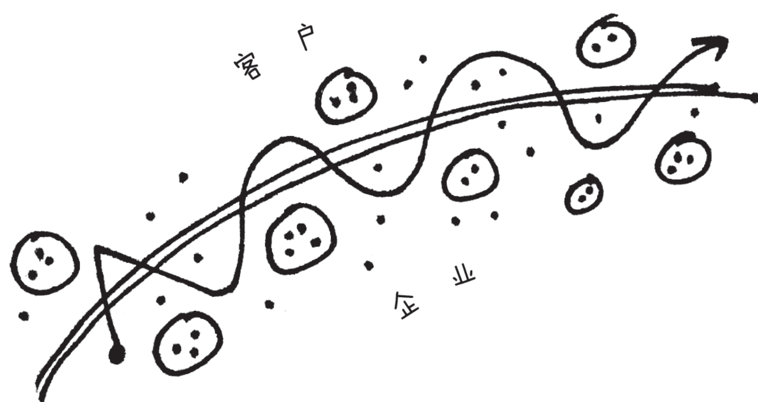
参考信息

本章中的思想大多来自于 Valdis Krebs 的作品，特别是“Power in Networks”（网络中的权力），2004 年，http://orgnet.com/PowerInNetworks.pdf；还有 Ronald S. Burt 的著作《结构黑洞》（*Structural Holes*），Cambridge，Massachusetts: Harvard University Press，1995 年；《中介和闭环》（*Brokerage and Closure*），纽约，Oxford University Press，2005 年。

第四部分

如何领导互联式企业

互联式企业是有生命的学习型网络。它存在于更大的网络之中。网络中的权力来自于对环境的了解和影响，而不是控制。企业领导必须建立明确、互信的环境，并设立共同目标，而管理的重点则在于如何设计和调整整个体系，以帮助学习，提高效率。



第一线领导力

第 18 章

用实验来做战略

最好的领导，要有足够的眼光来寻找优秀人才，帮助他实现目标，而且在具体实施的时候能控制自己不去干预。

——西奥多 · 罗斯福（Theodore Roosevelt），第 26 任美国总统

一说到战略，人们通常会觉得是高层的事。不过，从某种意义上说，高层是最不能预测未来的人，因为他们对过去投入最多，而且长期留在企业的可能性最小。在互联式企业里，每个层面都有战略。不同的团队，在各个时间点，都会做各种实验。这些实验形成了一个战略库存，供高层领导选用。

战略无永恒

有些东西随时间的变化不大，比如你为客户做的事情。有些东西，比如科技，则会迅猛发展，不断创造新的机遇，让企业可以用破坏性的创新来击败竞争者。

成功的战略也会褪色。任何成功的策略都会引来模仿者。管理学研究者加里·哈默尔（Gary Hamel）把这种现象称为“战略衰退”（strategy decay）。



加里·哈默尔

也就是说，战略必须随着时间和环境的变化而进化。只要环境不产生大的变化，则你也许只需缓慢的增量变化就能走在竞争对手前头。不过，科技这玩意儿太坏了。它会影响整个行业，而且常常很难（甚至无法）预测。你无法预测什么时候你的行业会出来一个 Napster、Netflix 或者维基百科，突然就用破坏性创新来颠覆整个业界。

所以，我们必须要有某种机制来持续地探索各种可能性，万一哪天破坏性创新真的来了，你手上还有一些牌可以打。要想找这些牌，你就必须现在行动，等危机发生再行动就晚了。

任千花盛开

在《财富的由来》（*The Origin of Wealth*）一书中，麦肯锡的研究员埃里克·D. 贝英霍克（Eric D. Beinhocker）这样写道：

> 一般战略制定流程的专注点在于切掉战略决策树上的分支，去掉各种选项，做出选择和承诺。与之相反的是，发展性战略更注重于创造选项，保留各种选项，尽量让决策树枝繁叶茂。每个选项都有价值。一整套不断发展的战略实验让管理层有更多的选择，这也意味着某些选择能获得更高的成功几率。

管理理论家亨利・明茨伯格（Henry Mintzberg）提出了两种完全不同的战略——人为战略（deliberate strategy）和自发战略（emergent strategy）。人为战略由高层领导制定。他们设定目标，并制定计划来实现目标。自发战略则是企业全体员工慢慢自发形成的战略。随着环境和企业的发展变化，战略也会跟着变化。自发战略是非常自然的成长方式，它让企业可以不断学习，不断根据假设和验证的结果来发展出新的战略。

自发式战略不会只设定一个目标，然后分配资源，再形成一套按部就班的计划来实现目标，而是把注意力放在了企业的核心能力上，尽量做更多的选择，提供更多的机会。这样，当机会出现，企业就能迅速抓住。明茨伯格的同事，战略专家卡尔・摩尔（Karl Moore）这样描述自发战略："任千花盛开……然后摘掉大部分的花，留下那些可以用的，扩大它们的实验规模。"

人为战略是面向目标的。它会问："我们想达到什么目标？"而自发战略则是面向资源的。它会问："用我手上的这些资源，我能做些什么？"

亚马逊就是自发战略的好例子。小规模的实验很多，企业会选择一部分，把它扩展成大规模的实验，比如 Amazon Web Services、Kindle 以及亚马逊集市。谷歌也有自发战略。它鼓励每个员工每周花一天的时间来做自己感兴趣的实验，最成功的那些，比如谷歌新闻和 Gmail，则会得到更多资源，并成为新的收入来源，为企业赚取大笔的钱。

实验组合

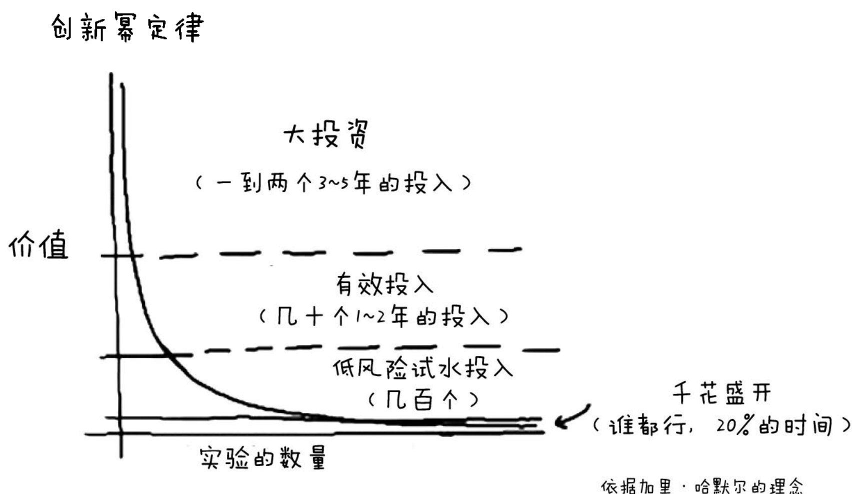
多元化的文化会催生创造力。在多种物种和族群生活在一起的地方，生态系统就会非常兴旺。网络中的连接越多，节点越多元化，创造力也就越大。多元化的社区更有趣，更好玩，更能刺激人的创造欲。

自发战略需要各种多元化的点子，形成一个大型的点子库，以供选择。贝英霍克写道："要发展，就必须有多个商业计划同时孵化。"让高层来制定计划的问题在于，他们很可能为了过去的成功而投入了很多，所以很难想出什么真正创新的点子。

在 *What Matters Now: How to Win in a World of Relentless Change, Ferocious Competition, and Unstoppable Innovation* 一书中，加里・哈默尔这样写道：

> 如果没有大量优秀的新选择的话，管理者就不可避免地会选择和以前没太多差别的战略。这也是为什么说新的选择取决于企业创造和测试成百上千的新战略的能力。它符合幂定律：在 1000 个疯狂的点子中，只有 100 个能形成小规模的实验；在这 100 个中，只有 10 个值得投资；在这 10 个中，只有一两个能变成新的业务，或者催生新的业务。谷歌很明白这个道理。对于其搜索业务来说，这家企业每年都会测试超过 5000 个修改，最后实现大概 500 个。

自发式战略要求企业不断创造出各种假设，并用小规模实验来测试，然后干掉失败的，培养成功的。要想可持续创新，企业的手上就必须一直保有各种大小的牌。在任何时候，企业在幂定律曲线的每个部分都要有点子——即 1000 个小的，100 个中型的，一到两个大的。



2005 年，谷歌为工程师设定了资源分配标准：70–20–10。70%的资源用于提高搜索和广告的质量，这也是谷歌的主要收入和利润来源。20%的资源以自由时间的形式留给工程师们自己的项目。10%的资源用于给那些从 20%时间中产出

的有效项目，帮助他们成长。这些项目有可能会成长成全新的业务。

小赌：降低初步实验的门槛

很多企业都会从员工和客户处收集创新的想法，但是很少能形成一套多元化的点子库，并形成有效的思考。部分原因是在很多企业中，一个想法必须经过层层审批才能启动。

如果能降低门槛，自发实验的数量就能上去。要想“任千花盛开”，你就必须让人们可以很容易地尝试新鲜事物。

多元化意味着我们要能允许系统中存在一定程度的冗余和懈怠。如果员工的利用率达到了 100%，那他们就没时间想新点子了。谷歌和 3M 都允许员工花两成的时间（差不多每周一个工作日）来探索新的想法、项目、产品和提案。戈尔企业[1]也是如此。他们把这段时间称为“涉水时间”（dabble time）。

亚马逊推荐员工们不断进行实验，尝试新的东西，测试自己的想法。亚马逊的 CEO 杰夫·贝佐斯说过：“探索未知领域，是创新的重要组成部分。二者相辅相成，缺一不可。不过，偶尔在你走过未知的黑洞之后，出现在你眼前的却是柳暗花明的宽广大道。这是让人很有成就感的事情。而且从投资人的角度来看，这是大成功，说明我们的探索还是有意义的。”

中赌：增加融资渠道

哈默尔还指出了一个问题，就是很多战略提案的融资都靠高层决策者来指定。他建议，企业应该尽量把投资创新的权力广泛的分散开来。他用硅谷的风投来举例：

> 如果硅谷只有一家风投，硅谷还会有那么多创新吗？对于创业者来说，被拒绝个几十次很正常，在那之后，他也许能找到愿意投资的人。不过，很多企业却可以一票就否决掉一个项目。

① W. L. Gore，美国一家制造企业。——译者注

对于中期投资，你希望用风投的思维来思考，把鸡蛋放到不同的篮子里，降低风险。你的期待是这么多篮子中，有一两个能成事。你需要为好的点子做一个市场，让创新的人和团队能在市场中寻找投资。比如说，给企业各层的经理一些自主预算，专门用于孵化创新项目。让他们对整个组织进行投资，而不是只对自己的团队投资。

大赌：高层领导的职责

大赌指的是可能对企业未来造成巨大影响（创造或者毁灭）的大型提案。这类大型项目是高层管理者的特权，同时也是这群人的职责所在。大部分企业同时只能进行一到两个大型战略项目。

投资者们对大型战略项目是持怀疑态度的，他们几乎不可能在项目初期就投资。大型战略项目还可能在短期之内造成企业股价下跌。

1981 年，杰克·韦尔奇宣布通用电气将只保留能做到行业第一或第二的业务，并将从上至下地进行文化转型。对此，有位投资人说："我不知道他在胡扯什么。"

2001 年，苹果决定开零售店，这也是一个战略决策。投资者们当时也很怀疑。

2001 年 5 月，苹果第一家零售店开业。《商业周刊》评论员克利夫·爱德华兹（Cliff Edwards）写道："乔布斯认为他能胜过经验丰富的零售商……苹果不应该针对这些本该是盟友的零售商，而应该想想怎么和他们更好地合作。"

这篇文章还援引 Channel Marketing Corp 的总裁大卫·A. 高斯坦（David A. Goldstein）的说法称："按我说，不出两年，他们就会为这个痛苦而昂贵的错误画上句号。"

TheStreet.com 的记者阿尼·阿尔辛（Arne Alsin）写道：

> 苹果的加州总部真是孤注一掷，开始做零售了……这一步充满了各种问题……苹果踏入了一个自己完全没有任何竞争力的行当。怎么着，想打百思买还是 Circuit City 的主意？苹果的高层有没有想过 Gateway 公司那惨淡收场的零售战略？……苹果的故事现在已经成了商业史学家们的谈资了——你可不想这些东西写到你的简历里。

在我写这本书的时候，亚马逊正因为一项战略投资吃掉了企业部分利润而被投资人惩罚，而这个投资就是直接针对苹果 iPad 的 Kindle Fire。亚马逊销售 Kindle Fire 的价格只能保本，甚至还可能亏钱，只为占有市场，让尽量多的人手里能有一个移动版的亚马逊商城。Kindle 对于亚马逊来说是大型战略投资，因为这家企业从没做过硬件。

关键是，Kindle 和苹果的零售战略并无不同，它们都是为了让更多的人能有更多的机会来浏览和购买产品。

更多实验意味着更多投球的机会

大企业的优势在于它们有资源来资助更多的实验。实验得越多，找到价值的机会就越大。通用电气的杰克・韦尔奇，谷歌的埃里克・施密特（Eric Schmidt）和亚马逊的杰夫・贝佐斯都对持续实验发表过类似的评论：

- **杰克・韦尔奇**　企业的规模要么让人自由，要么让人麻木。我们每天都在提醒自己，大企业的好处在于我们可以做更多的尝试。
- **埃里克・施密特**　我们的目标是在单位时间和资源内做实验的次数超过其他任何一家企业。
- **杰夫・贝佐斯**　你必须设计好你的组织，让它能在单位时间内做尽量多的实验。

万物互联

我们生活在网络世界之中。你连接到别的企业、网络和平台的速度越快，难度越低，你的选择也就越多。

美国军方使用互联网作为其 21 世纪的网络战略就是因为他们无法预知他们需要和什么样的系统进行连接和互动。

1995 年，富国银行在 60 天之内就上线了其第一家网上银行，因为他们早就已经在内部做好了服务的标准界面。

90 年代初，富国银行的计算机系统是按账户来组织的。如果客户想要复合视

图，比如想看看自己名下所有账户的钱的总和，银行职员就必须查询多个不同的系统，然后再把结果加起来。根本就没有所谓的客户视图。银行职员和客户都无法查看自己在这家银行所有的账户。要想查看客户的账户，就必须先知道账号。富国银行的副总裁埃里克·卡斯登（Eric Castain）告诉软件开发者："别想什么账号了……一个客户在银行开了多个账户，我们不应该要求他们记住所有的账号。"

富国银行请这些 Cushing Group 的开发者开发了一套软件。员工输入客户的身份证号码，系统就会列出客户所有的账号、金额、现状，等等。在这个界面上，员工又可以直接点击访问原来系统里的账户。这个界面由开发者、富国银行的客户服务专员，以及其他业务人员共同设计。

几年之后，当富国银行需要做网上银行时，这套界面已经做好，需要做的只是把服务暴露给互联网。富国银行仅用 60 天就做到了。这是已知的第一例公众业务的面向服务架构，当然，现在已经很普遍了。

在这个项目上工作过的埃里克·汤森（Erik Townsend）后来写道：

> 现在有系统可以工作，你又没时间重新做一个系统。但是，你可以把它"封装"起来，让外部客户看不到里面的复杂情况。然后，你就可以在服务层之后任意修改，而不用担心客户受影响。

汤森说的服务层，就是尼古拉斯·维塔利（Nicholas Vitari）和海登·肖内希在（Haydn Shaughnessy）《弹性企业：商业革命的新宣言》（*The Elastic Enterprise: The New Manifesto for Business Revolution*）一书中所说的"通用连接器"（universal connectors）。通用连接器就是一套基于共通标准的界面，让你可以安全而有条理地互联和交换数据。由于连接的标准是公开的，每个人都知道互动的规则。

他们写道："通用连接器，尤其是 API 和应用的出现，意味着我们可以快速创建轻量的内容和服务，用于服务新市场和成千上万的小细分市场，再迅速的推向大众市场。"

亚马逊的每个团队都负责维护一个通用连接器，而这个连接器的形式则是一

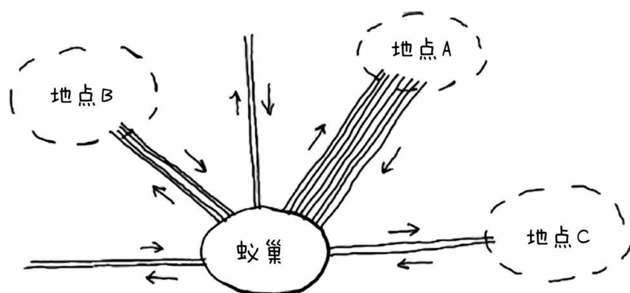
套标准服务接口。这些服务中有很多都是非公开的，仅供其他亚马逊团队使用。不过，开发者精心设计了这些服务，让他们可以用一个小小的开关，就把服务暴露给外部的开发者，或者和其他互联网上的通用连接器进行互动。从本质上说，这意味着如果需要，每个亚马逊的团队都可以像一个企业那样独力运作。

探索式战略

自主战略是从基层朝上传递的，而不是从上到下。复杂系统中的节点往往可以自己四处活动，并通过和环境的交互来发现各种可能性，在这种环境中就容易产生自主意识。要想成功实施自主战略，就必须要有自治，自由，并允许系统中存在必要的懈怠，让人和资源可以互联，就像硅谷那样。

当蚂蚁需要寻找新的筑巢地点时，少量侦查部队会四处寻找。如果某个侦查蚂蚁找到合适的地点，它就会花时间来评估。地点越合适，蚂蚁需要的评估时间就越少。一旦蚂蚁认同这个地点，就会返回总部，试着召唤其他蚂蚁，由它领导，到新的地点。被召唤的蚂蚁自己也会评估。一旦评估通过，它们就会继续回去召唤更多的蚂蚁。越来越多的蚂蚁被召唤过来，新地点的投入度也越来越大，直到新地点的蚂蚁数量到达一个临界点，并触发一种新的行为。侦查蚂蚁停止召唤蚂蚁，开始直接转移其他蚂蚁，直到整个蚁巢都搬过来。

就这样，一个蚁巢，只有实地信息，没有中央决策机制，也能找到新的筑巢点，而且只用几个小时就能把整个蚁巢转移过去。



自主式组织：蚂蚁能用点对点的方式快速寻找最佳筑巢位置，无需任何中央控制体系

Mailchimp 是一家电子邮件营销企业，有差不多 100 个员工。他们决定新功能和服务时也使用了类似的方式。如果谁有什么点子，他就会征召其他人帮他做一个原型，再用原型来说服更多人。在 Mailchimp，人们看到新点子就兴奋，而且企业信任他们，所以他们能自主地跟随自己的灵感。要帮助别人，员工就必须确保别人的点子比自己现在做的事情更有意思。和蚂蚁一样，这样的征召行为也会随着人越来越多，而让投入度也越来越高。当招到足够的人时，团队就建立起来了，而团队的目标也设定为把这个项目做完。这样，不同的想法争夺资源，最好的想法则可以结出果实。

计算机游戏商 Valve 让员工们根据自己的喜好、兴趣以及他们认为对企业有好处的方向来进行自我组织。企业鼓励员工自我管理，并寻找对他们来说最有意思的工作，然后只要他们发现有需要帮助的地方，他们就会尽一份力。没有管理，也无需汇报。员工自行选择项目，并且 100%由自己管理。

员工投入项目之后，项目领导会通过非正式的共识而自发产生。根据项目的需要，临时的组织架构会形成，但是项目完成之后又会自行解散。

Valve 没有官方的管理层级。这家企业的设计目的就是为了激发员工的创意、热情和想象力。在 Valve 工作实在太好玩了，你完全可以把它的员工称为“玩家”。

Valve 是私人企业，收入不公开。不过，销售额估计每年得有 10 亿美元。根据 Valve 联合创始人兼总经理盖比・纽维尔（Gabe Newell）的说法，Valve 的员工人均利润比谷歌、亚马逊和微软都要高。

这些都是自发战略的例子。没有人告诉大家该朝哪里走，该怎么做。没人从上到下地分配资源。人和资源都根据平级的点对点活动来自我组织。

自发战略不是预测式战略，而是探索式战略。

参考信息

- “任千花盛开”

“The Emergent Way: How to Achieve Meaningful Growth in an Era of Flat

Growth”（新的方式：如何在发展停滞的时代继续壮大），作者为 Karl Moore，*Ivey Business Journal*，2011 年 11 月/12 月。

- 未知的黑洞

“Jeff Bezos：‘Blind-Alley’Explorer”（杰夫·贝佐斯：“暗道”探险者），*Bloomberg Businessweek*，2004 年 8 月 19 日。

- 一票就否决掉一个项目

Gary Hamel，“Outrunning Change—the CliffsNotes version”（把变革抛在身后——Cliffs Notes 的故事），Management 2.0 博客，*The Wall Street Journal*，2009 年 10 月 21 日。

- 苹果专卖店

Cliff Edwards，“Commentary: Sorry, Steve: Here’s Why Apple Stores Won’t Work”（不好意思了，史蒂夫：Apple Store 必败的原因），*Bloomberg Businessweek*，2001 年 5 月 21 日。

- 苹果的加州总部真是孤注一掷

Arne Alsin，“Apple’s Scraping the Bottom of the Barrel”（苹果苟延残喘），*The Street*，2001 年 10 月 25 日。

- 面向服务的架构

引用自 Erik Townsend 的白皮书“The 25 Year History of Service Oriented Architecture”（面向服务架构的 25 年历史），2008 年 7 月 17 日，http://www.eriktownsend.com/white-papers-technology/doc_view/4-1-the-25-year-anniversary-of-service-oriented-architecture.raw?tmpl=component。

- Mailchimp

引用自作者在 2011 年对 Aarron Walter 的访谈。

- Valve 的管理

引用自“Steam generated $1 billion in 2010”（Steam 的 2010 年是 10 亿

美元），作者为 Matthew DeCarlo，*Techspot*，http://www.techspot.com/news/42289-steam-generated-1-billion-in-2010.html。

- Valve 的销售

引用自 Oliver Chiang 的文章“The Master of Online Mayhem”（在线游戏王者），*Forbes*，2011 年 2 月 9 日。

第 19 章

领导互联式企业

领导层的主要任务是向人们传达企业的价值和愿景。其次，领导层还必须赢得人们对愿景和价值的支持。第三，领导者还必须强化企业的价值和愿景。

——弗雷德里克·史密斯（Frederick Smith），联邦快递主席兼 CEO

互联式企业就像是一个网络，它把半自治的团队松散地联系起来。那么，领导者的职责是什么呢？领导者应该创建一个公开、信任的环境，并设立共同的目标，这样员工就知道企业的目标是什么，以及企业如何兑现自己对客户的承诺。然后，领导者就可以退场了。

领导在基层

如果说互联式企业是一个半自治团组松散联合而成的网络，那么怎么来领导它？在互联式企业里，管理者的职责是什么呢？

首先，让我们区分一下领导和管理两个概念。领导指的是和人们打成一片，激励他们。管理指的是设计一套体系来组织工作，并运营它。二者都很重要，而且一个人也可以既是领导者，又是管理者。



领导指的是与人一起工作



管理指的是设计和运营体系

彼得·德鲁克（Peter Drucker）曾说过："管理就是把事做正确。领导指的是做正确的事。"我相信德鲁克的说法，而且按照他的说法，领导必然先于管理。如果领导人定的方向不对，那不管企业的管理如何完善都没用，因为管的东西错了。

三种战略

商业环境在变，商业战略也在变。著名的战斗机飞行员和军事战略家约翰·柏伊德（John Boyd）列举了三种军事冲突，每种都有一个不同的核心战略：消耗战、机动战和道德战。

消耗战　工业时代的大部分商战就像是美国内战或者第一次世界大战——军队与军队对抗，消耗实力，胜利是一点点挣来的。就像是埃克森石油公司对壳牌石油公司。百事可乐对可口可乐。这样的战争是很烧钱的。公司投入了大量的战争来争取客户注意和市场份额。

机动战　新技术的诞生改变了战略。第二次世界大战时，德国发明了"闪电战"，一种机动战。机动战略并不是新东西，早在 11 世纪的时候，成吉思汗（Genghis Khan）就已经用过了。机动战胜过了消耗战，因为它的周期很短，而且攻击点很

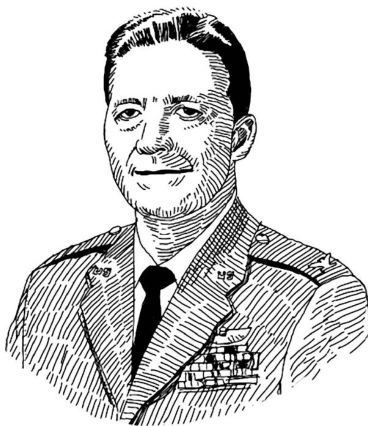
多。如果你能比你的对手更快，他们无法跟上你的脚步，那他们就会失去方向，不知所措。柏伊德把这称为“踩进敌人的决策环路”。

现在又不少企业常常会觉得很困惑，因为他们在打消耗战，但面对的却是敏捷而机动的敌人。敌人做决策的速度之快，让他们无法跟进。机动战要求总司令相信自己的军队能根据现场情况来做战术决策，并且能符合大的战略方向。也就是说，机动战的核心就是控制权分散。

亚马逊就是采用机动战略的企业，他们运营的速度大大快于传统的书商和出版商。此外，Salesforce 这类软件即服务（Software as a Service）式企业的运营速度远超传统的软件企业，让软件非常易于购买、部署和使用，所以他们的销售周期也比传统软件企业短很多。

道德战 柏伊德说过：“打赢战争，靠的是人，而不是武器。”道德战针对的是人，专注于赢得人心，并腐蚀对手。这是游击队的主要战略。美国独立战争中华盛顿的军队是如此，东南亚的越南共产党也是如此。游击队要求的是道德优势，而不是物资优势。游击队的分布比机动部队还要宽广，他们通过更高的共同追求来形成团队精神和凝聚力。游击队员的自由度非常大，可以用自己的创意来达成目标。

道德战是争夺道德高地的战争，其目的是打击敌人的道德观点，并劝服那些摇摆不定的人相信你的观点。谷歌和苹果公司现在正争夺世界第一移动操作系统的宝座。到底王座归 Android 还是 iOS？两家公司都使用了“游击队”来帮他们做宣传，其中就包括了开发者和用户。在网上，你可以看到道德战的全面展开：双方各种争论，都希望能赢得中立人群的心。



约翰·柏伊德上校

这又让我们回到了互联式企业的基本信条：在不确定的时间里，你学习的速度越快，机动性越强，就越能抓住机会，而你的优势也就越大。

控制权越是分散，你的学习能力和机动性就越强。你的道德权威越大，你的把控能力和凝聚力就越强。所以说，要想扩大优势，就必须尽量分散控制权，并尽量提高道德权威。

第一线领导力

在做分析的时候，你首先要确定的是分析的单位。对于化学家来说，分析的单位是分子；对物理学家来说，单位是原子。对于领导人来说，分析的单位是人。企业是由人组成的，而人也是领导力的基本组成部分。

以人为本

综上所述，我们现在说明第一条领导力准则：吸引优秀人才。优秀的人才可以选择的工作又很多。他们受不了在坏老板手下工作。他们会因为热爱工作而全身心投入工作，而且他们想做出点事业。大部分时候，他们会自我管理。你的人越好，绩效就越好。

作为领导，如果你能招募优秀的人才，那领导力的问题就解决了一半。你的任务就是设立榜样，推行战略，重用员工，当然，绝大部分时候，你还需要哪儿凉快哪儿待着去，让人们工作。

领导的职位不是谁给的，也不是谁指定的，而是自己挣来的。每个组织都有领导，这些领导并不总是高高在上。你是不是领导不是你自己说的，而是要有人听你说的，并且跟着你走。是不是领导，要看员工和他关系好不好，能不能打成一片？员工有没有受到重用？

IBM 前高管埃尔文・乌拉道斯基–博格（Irving Wladawsky–Berger）这样解释分布式领导力：

> 分布式领导力指的是让全企业上下的人都成为领导，这样，在问题出现时他们就会走出来解决问题，一起协作，并且自己组成社区，共同应对最困难、最复杂的问题。这种基于个人和社区的进取型文化和 20 世纪那种工业时代企业文化可谓天壤之别。

分布式控制的体系是领导力自然生长的沃土。领导的责任，就是创造条件来让催生新领导。

环境感知

互联式企业是由半自治团组形成的松散网络。团组不是从上至下地进行协调的，所以你必须创造条件来让它们自行组织和协调。这意味着它们尽量多地收集信息，了解相互的行为和周边的环境。这就是所谓的“环境感知”，即对环境的探知和理解。具备环境感知能力意味着你知道你对周边的情况足够了解，并采取针对性的行动。你越了解你的处境，就能越快速、越聪明地进行响应，适应环境。



自适应式紧张

所谓紧张，就是你现在所处位置和你想到达位置之间的差别。比如说，你正在去见一个密友的路上，但是堵车了。你担心你会迟到。这样阻碍你达成目标的东西就会造成紧张，而你则想办法来缓解紧张。你越想见你的朋友，你就越着急紧张，而你也就越会想办法来做点什么。

企业会持续面对客户和环境造成的紧张。复杂度研究者比尔·麦凯韦（Bill McKelvey）把这称为“自适应式紧张”（adaptive tension），因为这些紧张意味着企业外部的压力，企业要么适应，要么倒闭。

很多企业的问题在于企业把员工和这些紧张隔离开来了。很多人感觉不到这种紧张感，也就不会有危机感。领导的责任就是把这些自适应式紧张摆到台前，让大家一起讨论，确保每个人都它有深刻透彻的理解。

杰克·韦尔奇对此很在行。他说过：“我们是绩效型文化。我们定下的战略就是，如果你的部门成不了行业第一或者第二，那我们就会把你的部门卖掉。”这句话里面的自适应式紧张非常明确。它展现为两种形式。首先，有一个雄心壮志：

成为行业第一或者第二。然后，有一个威胁：如果你做不到，我们就卖了你的部门。

作为领导，你的任务就是把自适应式紧张真实地传达给人们，刺激他们行动。你传达紧张气氛，然后提供资源、训练、鼓励和支持措施，帮助人们行动。韦尔奇在通用电气投入了大把资源来做领导力培训，甚至还在纽约州的克罗顿维尔（Crotonville）设立了一所领导力大学。

领航投资集团的领导者们通过 Voice of the Client Program（客户之声项目）来把自适应式紧张传递到企业内部。员工们每天都会收到邮件，看到从专注小组中收集来的客户反馈，网站上的留言，以及企业客服的支持电话记录，全部是原话。每个高层都会接听客服电话。他们做的是让市场的力量进来，让这股力量来帮助企业运作。他们把外部的经济压力分给了内部的人，促使内部团队迅速反应，适应变化。

不过，如果你自己都没感到紧张的话，你也不可能把它引入内部。这也是为什么你必须花时间在第一线，和客户交流，和第一线的员工交流。作为一个互联式企业的领导，你必须比传统领导更多地深入第一线。你必须在第一线学习，看看什么可行什么不可行，并把学到的东西引入企业内部。

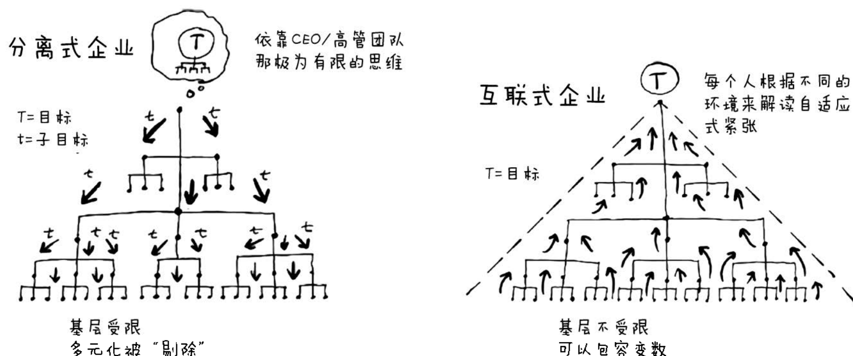
你要做的，就是别再待在象牙塔里做计划，而是推广文化、理念和价值观，帮助企业取得成功。你要弄清楚的是，作为一个团队，大家的共同目标是什么。

互联式企业需要的是一种完全不同的领导方式，我将其称为“第一线领导力”。第一线领导人都是优秀的倾听者和协调者。他们和第一线的员工和客户直接互动，所以对第一线发生的事情有着深刻的理解。

多元化的重要性

强大的文化会带来危险，因为随着时间的推移，它会导致盲点和群体思维。这在生物学上也有体现，种群的基因多样性消失后，就很容易受到入侵者的侵袭。如果没有生物的多样性，就没有变数，也不可能有真正的学习。如果每个人都一样，那网络的意义就不存在了。在健康的系统里，不同的基因和想法混

杂交融，这就要求群种一定要多样化。只有不同的想法和理念碰撞的时候，才会有创新。进化有两个重点：变种和选择。只要你两种都有，各种新想法和改善就会不断出现。



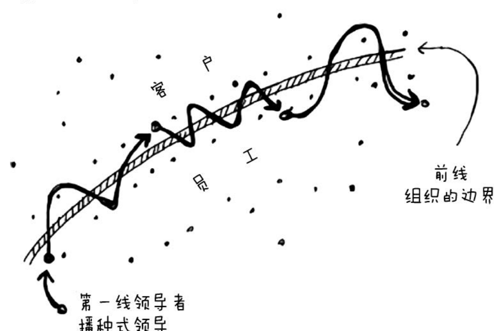
高管很容易就会被过去的成功遮住眼睛。在 *The Future of Management* 一书中，加里·哈默尔写道："不能让高层主导战略讨论。讨论接下来要做什么时，我们应该让那些对企业的未来投入了感情的人来主导，而不是让那些对过去念念不忘的人来主导。"

生态体系中的多样性越多，你在面对不确定的环境时就有越多的视角可以选择。

你就是学习领域

互联式企业中的领导是连接器和系统构造者，而不是控制者。领导的任务就是把人们联系起来，并尽最大努力确保这套体系能支持人们的工作。

我们在第 16 章提到过学习领域，并证明了学习领域是个人和组织学习中的重要一环。作为一个互联式企业的领导，你就是一个学习领域。你在组织中游走，四处散播点子、能量和激情。你走到哪里，就把学习领域带到哪里。你走动越多，组织能学习的就越多。如果你的企业需要学的东西很多，那你的走动也会很多。



你在组织中的地位越高，需要关联的就越广。“高处不胜寒”已经是过去的陈词滥调了。在互联式企业中，高层领导应该是企业中关联最广的人。他们应该把时间花在倾听、互联和换位思考上。如果你是领导者，你就是一个协调者和扩音筒。要想真正理解第一线的工作，你可能需要自己去做做看。

你应该尽量使用富交流方式。你当然可以发邮件，但是要想给对方一个拥抱，或者把手放到对方肩膀上，就必须面对面。作为领导，你自己就必须是目标的终极形式，而人们不希望只是看到和听到目标，还希望能够亲手触碰它。

你还需要随时注意周边的新情况。倾听，发掘，并把这些故事传播出去。协调，寻找规律，并让别人也看到这个规律。有没有领导力，看的不是手里有没有真理，而是看人们愿不愿意跟随他。而人们只会跟随愿意倾听和学习的人。

影响力——为目标加上意义和道德权威性

如果没有知觉，人就无法理解周围的环境。不过，光有知觉还不够，人还需要行动，才能改善处境。

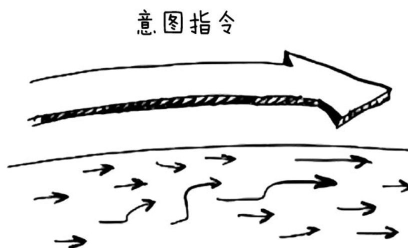
人们采取行动来缓解紧张，而行动是基于情感和信仰的。人只有关心某件事，才会去做。要让人们关心某事，就必须要有共同目标。

目标

如果环境太复杂或者非常不确定，难以给出详细的指令，美国军队就会采取“意图指令”来管理。意图指令包括一系列的目标，和可能用于达成目标的指导方

案。这些方案比较概略，所以每个人都能理解，而且前线的士兵也能自由对其进行解读，并根据实际情况来采取行动。

互联式企业的战略核心就是它对客户的承诺，所以互联式企业的意图指令也是围绕这个承诺来安排的。特别是现在，很多客户都能轻易地使用社交网络来迅速传播口碑，所以企业就更承担不起承诺和结果，或者预期与实际体验之间的不匹配。



意图指令是一套概略的愿景，让小的工作单位可以自由解读和选择如何具体执行

企业就是承诺的网络，而企业的绩效则取决于企业内外的人对承诺的信任程度，和兑现的程度。

企业的立场

你必须让人们了解企业是什么，它的方向是什么，成为企业的一员意味着什么，以及为什么人们应该把时间和精力花在企业身上。

拿亚马逊来举例。不管你看亚马逊做的哪一件事，都能看出这些事的专注点不仅是为了帮助用户更好地选择商品，也是为了让购买的流程尽量轻松透明，让客户买到的和他们想的产品基本一致。很容易就可以看出，他们追求的是长期关系。亚马逊很爱他们的客户。

有个朋友告诉我，她有次在亚马逊上买了东西，但是没收到。送货员签字说已经送货了，但是货一直没到。她打电话给亚马逊，然后客服代表说："没问题，我们给你退款。如果你随后再收到货的话，给我们寄回来就行了。"她深受感动。

我相信如果一个客户这样做超过五次，亚马逊可能就不会那么善解人意了，他们可能会把这个人加入黑名单。但客户喜欢亚马逊的原因就是它是从信任开始的，如果一家企业先给你信任，那你也更容易相信它。亚马逊再犯错的时候，你可能也会先给他无罪推定。

企业和客户的关系不是一锤子买卖。这个关系会随着时间的推移而慢慢展开，

而亚马逊投资的就是这种长期关系。对此，人们也很欣赏。

从员工的角度来说，知道亚马逊的立场也让他们可以更容易地做决定。他们不需要跟任何人汇报。因为他们知道亚马逊的立场，所以直接就行动了。

道德权威

如果人们跟随你，信任你，从你那里获取灵感，被你激励，那你就是一个领导者。领导者是其他人的模范。他们代表了企业的目标和原则。他们简化规则，宣传成果，并让跟随他们的人得利。

领导者也有自己的立场和原则。如果企业的目标是服务，那领导者就服务。领航投资集团的每个高层都会接听客户支持电话。亚马逊的杰夫・贝佐斯也是如此。如果你的企业是做低价甩卖，那你就应该自己开皮卡送货，即便你是亿万富翁亦是如此。山姆・沃尔顿（Sam Walton）[①]就是这样做的。

领导者的道德权威吸引人们和他一起奋斗。

要获得道德权威并不容易。他不像百米赛跑，而像是马拉松。你需要很长的时间来累积声望，但是它却可能毁于一旦。想要获得道德权威，你就必须坚持原则，不管是在私还是在公。如果摇摆不定，就会伤害声望。最近几年，金融行业遭遇重击，其原因就是他们没有把客户放在利益之前。

约翰・柏伊德这样阐述道德权威和道德的力量：

> 找出我们自身的缺点、污点和矛盾。想办法克服这些问题。这些问题会损害内心的和谐，让我们麻木，并将我们和其他人隔绝开来。有些传统，经验和事情可以促进大家的和谐与信任，你要强调。你还需要找出敌人的弱点和缺点。把它们指出来。那些摇摆不定的人：尊重他们的文化和成就。要告诉他们我们没有恶意。为我们的支持者提供好处和优待。向人们展示，对于那些不信我们的哲学，动摇我们事业的人，我们也采取宽容态度。

① Sam Walton，沃尔玛创始人。——译者注

说起来很简单，但是做起来很难。尤其是很多企业已经习惯了短期的利益，或者靠欺骗客户来获取利润。

获得道德权威有一个很简单的办法。几乎历史上每个道德领袖都教授过这个道理。将其称为黄金法则——你希望人们怎么对待你，你就怎么对待别人。

黄金法则是长期的事情。有时候你做的事情从短期来看像是一些牺牲，比如相信客户，无条件接受退货，或者主动赔付保险。这意味着你更看重长期关系，而不是短期的利益。从长远来看，黄金法则是所有方法里面最成功的。

让人们快乐。快乐是会传染的。快乐的员工会带动快乐的客户。快乐的客户又会带来快乐的投资人。正如 Zappos 的谢家华经常说的：快乐也是一种业务模式。

原则大于流程

每个互联式企业都有其立场。企业也有想法。员工就是靠着共同的立场和原则凝聚在一起的。

要想帮助人们在不确定的环境下做正确的决定，就必须要有永恒的目标，让每个人都了解需要做的工作是什么，以及一些明确的原则，指导他们怎么完成工作。

原则是解放人的，而政策则是限制人的。原则是帮助人们在各种环境之下做正确决定的经验法则。而政策的存在则是为了限制和降低人的因素。

如果你能简单地用一个“是或否”的问题来帮助企业上下所有人做大大小小的决策，那它就是一个好的原则。比如说，“这样决策是不是把客户放在了第一位？”Nordstrom 的员工知道，他们绝对不会因为做了一个决策，客户放在了第一位，而受到任何的责难和惩罚。

企业的战略不同，原则也会不同。好的原则就是战略的化身。比如说，沃尔玛的“天天低价”战略就可以通过“这个决策能不能降低价格？”这样的原则问题来传达。亚马逊的原则问题则可能是“这样做能不能更好地帮助客户挑选商品？”

IT 服务托管商 Rackspace 之所以能成长为行业领头羊，靠的就是一个核心原

则：狂热客户支持。

服务托管的竞争很激烈，而大部分企业都专注于用最低的价格提供最基础的服务。对大部分企业来说，这意味着尽量不在客户服务和支持上花钱。

1999 年，时任 Rackspace CEO（现在是董事长）的格雷厄姆·韦斯顿（Graham Weston）发起了“狂热客户支持”提案，移除了自助客服系统。它觉得自助客服系统就像是在对客户说：“我们的时间比你的更值钱。”当 Rackspace 的电话响起时，必须有人接。

专注狂热客户支持成了这家企业的战略原则，并形成了所有决策和行动的指导方针，从董事会到第一线均是如此。

狂热客户支持促使 Rackspace 采纳宣传者净分数（NPS）体系作为关键绩效指标。在开董事会的时候，大家的目标首先是客户 NPS，然后是员工 NPS，最后才是财务情况。对 NPS 的持续关注又催生了很多业务改善。

狂热客户支持还促使 Rackspace 重新组织其第一线工作，形成了跨职能的客户团队。在早些时候，Rackspace 是根据职能来划分，和其他企业一样。根据客户的反馈，这家企业重新组织，形成了跨职能的小团组，每个团组 10 ~ 12 个人。每个团组负责一个客户，或者一类客户。跨职能团组的 NPS 比同职能小组的要高，而客户的首通电话问题解决率则从 55%提升到了 90%。

企业的销售副总裁玛丽·沃克（Mary Walker）这样说道：

> 如果你了解我们的基础原则：狂热客户支持，那你就能了解为什么 Rackspace 会按这样组织和运作。我们的目的是尽量把权力和信息都用人性化的方式传递到第一线。如果你在主流美国企业工作过，你就会不自然地学到一些和 Rackspace 的需求完全相悖的行为。
>
> 很多在主流美国企业浸染过的管理者都觉得，如果你不知道怎么保护自己和团队，你就会死的很惨。而且，合作和帮助别人也会让你死得很惨。人们会把你当做凯子来压榨你。
>
> 在 Rackspace，你可以找任何人来帮你解决问题。你可以问你的同事，你可以打电话给朋友，甚至可以找上周烧烤派对时认识的人。你不需要

谁来批准，也不需要问经理，只管去做。因为我们是靠同一个原则组成的企业，而这条原则就是：“照顾好客户”。而这种深度合作的行为在很多企业是会受惩罚的。

如果你的战略核心是原则，那你在招人的时候就必须先看性格。你可以培训人的技能，但是你无法培训人的性格。员工之间必须能友好相处。按性格来招人，取同样的价值观，然后培训能力。

Rackspace 现任 CEO 兰海姆·纳皮尔（Lanham Napier）说：“所有的东西归根结底都是核心价值观，但我们不会培训员工的核心价值观。这些价值观应该是他们父母早就教给他们了。”

关系要靠信任来建立

要想把权力分散到第一线，就需要信任。你必须相信人们能做出正确的决定，而他们则必须相信如果做错也不会被惩罚。因为他们肯定是会犯错的。任何学习体系都必须能容纳一定程度的试错。犯错也是学习的一部分。

服务是建立在信任、口碑和长期关系上的。如果客户不回来，你就丢掉了一笔可贵的资产。西南航空的员工曾说过：“我们知道，如果我们能让谁坐我们的飞机三次，我们就能赢得他的心。”他们对新旅客的工作重点就是让旅客坐三次西南航空的飞机。他们不仅这样对待新旅客，也会这样对待所有其他的旅客，因为他们不可能总是知道哪些才是新旅客。所以，西南航空的工作重点就是让旅客下次还想选择他们。

如果你专注于卖产品，那就很容易在思考的时候失掉长期客户关系。有一笔生意做一笔生意无疑是更简单的。如果你是卖汽车的，也许就会嫌麻烦，而不去想：“当我再卖他们第二辆车、第三辆车、第四辆车时，会怎样？”不过，如果你做的是服务，你就必须考虑长期关系的问题。

黄金法则所带来的最大好处就是长期客户关系和客户忠诚。

专注于长期关系所带来的利润可以增加你的道德权威。抓住于短期交易所带来的利润则会损害你的道德权威。

说到底，一切都源于信任。人们相不相信你会兑现承诺？他们相不相信你会对他们好？他们相不相信你提供的信息？他们相不相信你的动机？Whole Foods 的 CEO 约翰·麦基（John Mackey）说得很好：

> 我们常常把人看做所谓人力资源，这是一个工业时代的老比喻了，那时候的人就是用在生产线上的资源。这是把人看做机器。实际上，人们是全心全意地在工作。他们希望能做完整的人。如果我们想创造一个信任的组织……我们就必须把人看做是完整的人，为了自己的目标而奋进的人，会学习和成长的人，会自我实现，并在工作中寻找友谊、同好以及爱的人。
>
> 理想的工作场所，应该可以让员工兴盛，团结在企业目标的周围。它没那么多条条框框。你的工作很重要。你在做的是达成企业的目标，完成企业的使命。不过，与此同时，你也是社区的一员，社区中所有的人都是真实的人。

互联式企业的战略是学习、机动以及形成道德权威。在领导互联式企业时，你领导的实际上是一个网络，一个控制权分散的体系，让人和团队可以享受不同的自由度，以便能更好地完成他们的工作。互联式领导人关注的不是企业内部，而是企业所在的整个生态体系，包括合作伙伴、供应商、客户以及投资人。现在，每个人都是互联网络的一部分，而我们的命运从很多方面来看都是绑在一起的。

你领导的是一家企业，你领导的也是一个社交网络。

参考信息

- 分布式领导力

引用自 Irving Wladawsky-Berger 的博客“The MIT Distributed Leadership Forum”（MIT 分布式领导论坛），2009 年 11 月 23 日，http://blog.irvingwb.com/blog/2009/11/the-mit-distributed-leadership-forum.html。

- 自适应式紧张

引用自 Bill McKelvey 的文章“Improving Corporate IQ”(增加企业的 IQ)，发表在 Workshop on Managerial Implications of Complexity Theory in the Network Economy，2011 年 7 月 14 日。

- 约翰·柏伊德和道德权威

引用自，*A Vision So Noble: John Boyd, the OODA Loop, and America's War on Terror*，作者为 Daniel Ford，CreateSpace 出版，2010 年。

- 约翰·麦基和信任

引用自“John Mackey: Want trust? Let people be their whole selves”(约翰·麦基：想要信任？那就让人们做自己的主人)，视频发布在 MIX TV，http://www.managementexchange.com/video/john-mackey-want-trust-let-people-be-their-whole-selves。

第 20 章

管理互联式企业

生活就像骑自行车，要想保持平衡，就必须不停朝前走。

——阿尔伯特·爱因斯坦

管理的职责是设计一套体系来支持企业达成目标，并运营这套体系。管理者必须仔细地平衡个人的自由和群体的利益，并对体系做出调整，维持企业的新陈代谢温度：太冷的话企业就会陷入刻板的官僚主义，太热的话企业又会陷入无政府主义的混乱之中。

管理是一种支持体系

管理的目的是为了设计并运营一套系统，让企业可以追逐自己的目标。如果说领导者们让企业可以做正确的事，那么管理则可以确保企业的架构和组织能支持人们把事情做好。管理就是设计一套支持工作的系统，并运营它。

注意这里面有一个“支持”。在工业时代，这里面的关键词是“组织和监管”，不过，对于互联式企业来说，关键词则是“支持”。管理体系不应该像传统的命令式控制体系那样，而应该像是一座城市。在城市里，你用建筑和环境来邀请人们做事，给人们创造做事的机会。

管理的目的就是设计一套体系来帮助人们完成工作，经营它，提升它。W. 爱德华兹・戴明经常说，工作中遇到的问题超过九成都和工作体系有关，而和员工无关。他建议，管理者应该鼓励员工不断了解其所在的工作体系，并寻找改善的方法。

你可以看看领导者们在做什么，然后做一套体系来支持和鼓励像他们那样的正确行为。轻触式管理，倾听的意愿，这些都是不错的开始。

在互联式企业，管理者的首要任务就是设计一套结构和体系来支持工作。次要的任务则是运营这套体系。

设计体系

互联式企业的管理体系并不是为了控制而设计，而更多地是为了灵活度而设计的。这个系统的目标就是有足够的结构，让人们不用无休止地重复日常工作，但是又有足够的灵活度，让他们在工作时不会过分受限。

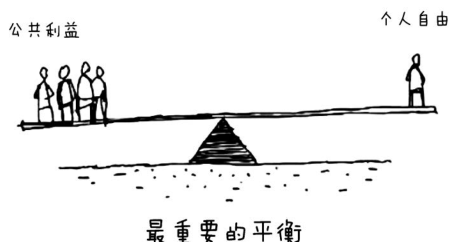
在现在的企业中，人们经常会感到各种管理结构和流程的限制。他们应该感觉自己像是汽车的司机，但实际上他们却觉得自己就像是迷宫中的老鼠。二者的区别就在于，在开车的时候，你能看到你朝什么方向走，而且你能控制自己朝哪里走。

平衡个人自由和共同利益

最微妙也最重要的平衡莫过于个人自由和共同利益之间的平衡。如果你想让人们承担风险，做实验，不受规则、流程和官僚主义的限制，自由地使用自己的判断力，那么个人自由就非常重要。

有些东西必须是公共的，才有意义。在城市里，不可能每个人自己发电或者自己开路，因为资源集中才可以更好地满足需求。公共的基础设施和标准让人们可以很容易地互联并分享信息。不过，所有为了共同利益而进行的标准化都会限制个人的自由。比如说，每个人如果都用同一个即时通讯软件，那么相互之间就很好交流，但是这也意味着每个人都不能有自己的选择。

城市会划分区域和边界，防止冲突，并把类似的活动集中起来。比如说，购物中心就把顾客和商铺集中起来，让双方得利。在互联式企业中，边界和不同的参数形成了不同的区域，通过限制和资源共享来让每个人得利。



比如说，亚马逊集市就不允许销售某些产品，比如酒精饮料和部分枪支，而且商家必须严格执行商业道德准则。不过，这些限制却形成了一个值得信赖的系统，让客户可以安全的购买商品。同时，亚马逊集市还把商家都集中在一家网站，让客户可以很容易地找到合适的商家和商品。

边界可紧可松，这要看你想做什么。紧的边界可以让服务更统一。比如说，麦当劳就有着严格的规矩，而且会经常进行秘密的探访，确保客户能得到统一的体验。比较松的边界则比如 Nordstrom 的“在任何情况下都要用你的最佳判断力来做决定”，这给了员工们巨大的灵活度，让他们给客户惊喜，让客户满意。

如何设定边界，是一门艺术，它取决于你经营的是什么类型的企业，还要看你的客户和员工在哪些部分更喜欢稳定而不是灵活。

外部参与

边界的存在就是为了支持员工，帮助他们管理工作，所以设置边界的最好办法就是让员工和客户参与边界的设计。让社区给你指引。如果你倾听社区的想法，那他们应该就会给你指出正确的方向。如果人们无法从一个体系中得到自己需要的支持，他们通常就会自己做一套。

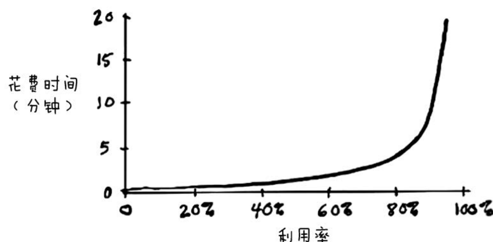
比如说，苹果公司刚刚推出 iPhone 的时候，他们并不打算马上支持第三方开发者。不过，iPhone 刚发布几周，外部的开发者就黑掉了 iPhone，并开始开发软件。苹果公司的反应则是加班加点地赶在 2008 年年初推出了 iOS SDK。苹果公司倾听了社区的声音。他们看到社区已经在自己搞平台了，所以就快速推出了一套平台。

在集中资源库中内置冗余以确保可用性

在开发支持系统的时候，我们会自然地倾向于把集中资源库利用好，尽量把它们做得很高效。从某种意义上来说这想法也没错。不过，对集中资源的需求并不是稳定一致的。如果你只关注效率，那你就会付出可用性的代价，因为在高峰时段，人们会需要等很长时间。

这里面的原因用一个数学课题可以解释，这个课题就是排队理论。这个理论解决的问题是如何管理服务容量，以解决多个客户的问题。随着服务商要服务的客户越来越多，客户的等待时间也越来越长。比如说，用自动提款机的人越多，排的队就越长(所以叫排队理论)。结果就是，资源的利用率越高，等待服务的时间就越长。这是数学已经证明了的。

随着等待时间增加，集中资源库的效力就消失了。对很多人来说，等待是划不来的。还有一些人，当轮到自己时，已经太迟了。



随着利用率的提高，等待时间会巨幅上涨

那么，多高的效率比较合适？这里头没有一刀切的定律，不过，倒是有一些经验之谈。等待时间一直都是稳步上升，直到某一个临界点（差不多 70%），在那之后，等待的时间会呈几何上涨。所以，效率增长到某一个点的时候，是很好的，一旦超过，后果就会很严重。换句话说，就是救护车在病人死了之后再到，也没什么意义了。

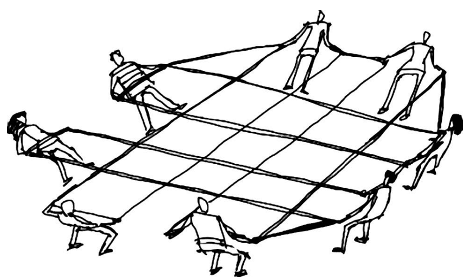
这意味着如果你想你的集中资源库有用，而且随时能用，你就必须在里面内建一些冗余。冗余的多少取决于这个服务的可用性有多重要。越是关键的服务，所需的反应越快，你就必须在系统中加入越多的冗余。

尽量依靠相互督促

官僚结构有自我增长的倾向。就像是花园中的杂草，各种规则和流程会不断蔓延，直到你主动抵抗它们。最灵活的结构也是最轻量的。你应该尽量让人们相互督促，形成文化标准，而不是搞一大堆规矩，然后你还必须自己去监督。

比如说，谷歌分析了自家的报销政策，发现要想确保人们按规矩办事，其成本会超过只有少部分人滥用报销的情况。所以，谷歌没有报销政策。每个员工都发一张信用卡，并且由他们自己决定怎么做，只要能满足谷歌的公司守则，而这个守则则是公开发表在网上的。

在戈尔公司，绩效奖金是由同事来决定的。在 *What Matters Now: How to Win in a World of Relentless Change, Ferocious Competition, and Unstoppable Innovation* 一书中，加里·哈默尔引用了戈尔公司 CEO 泰瑞·凯里（Terri Kelly）的话来说明戈尔公司的奖金政策：



尽量依靠相互督促

> 合伙人会评估 20 到 30 个同事，然后这 20 到 30 个同事又会继续评估另外 20 到 30 个同事。你给同事打分，从高到低。这是强制性的打分。你只能给你了解的人打分。我们发现，通常人们对谁贡献最大，以及谁

> 最没贡献，这个看法是很一致的……我们有一个跨职能领导委员会负责审读打分结果，通过讨论，决定最终的总分数排名，从高到低。然后，他们会确保贡献最大的人能拿到最多的奖金。

Second Life 的创始人菲利普·罗斯德尔（Philip Rosedale）让员工来分配企业的奖金。其形式如下：每个员工都有一千美元奖金可供分配。他们必须在 24 小时内决定如何来把这个奖金分发给同事。他们可以平均分配，也可以只把奖金给某一个同事。所有这些都是匿名的，而且奖金不能给自己。罗斯德尔发现，使用这样的方法之后，奖金的分配总是很公正的。员工其实很明白自己同事的价值所在，他们只是需要一个机会来表示。

在设计奖励机制时，你应该考虑奖励绩效好的团队，而不是个人。个人的奖励会鼓励人们相互竞争，以便能脱颖而出。如果你想人们多合作，那你就必须以团队为单位来奖励。如果餐馆所有的服务员共享小费，他们的整体服务水平就会提高。再比如说，Whole Foods 就非常看重团队绩效，奖励则是根据团队的利润来设置。竞争仍然会有，但它却是团队之间的竞争，而不是个人竞争。



奖励团队，不奖励个人

运营这套体系

再高效的机器，也必须人来定期保养。同样的，管理体系也不能自己运转。互联式企业的管理要求我们把企业视作一个复杂的自适应系统，并用合适的方式来管理它。

复杂自适应系统的临界值

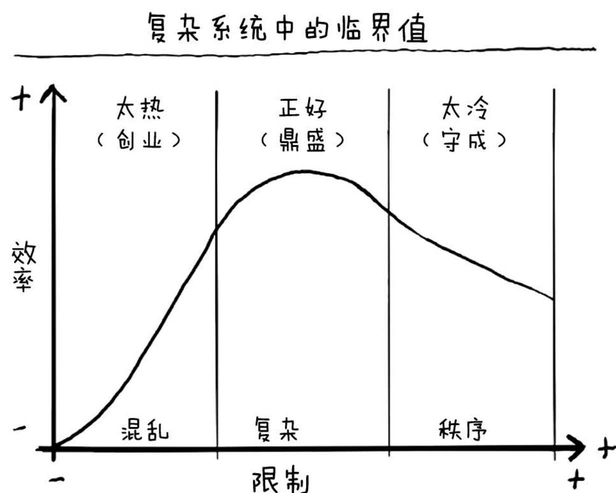
我们把企业看做是一个系统，而人和团队则身在其中，相互组织，一起工作。工作需要能量，而这个系统则可以压制或者释放人身上的内在能量。

不管是什么系统，都是通过运动来产生能量。分子运动的速度越快，它们产生的能量就越多。这也是为什么你摩擦手掌的时候手掌会变热。运动的距离越长，它就会变得越热。这也是为什么很多汽车有冷却系统，而电脑则有风扇——这些东西的目的都是为了控制温度。

企业设立规则和流程就是为了降低员工的运动自由度。这些限制的副作用之一就是它同时也会降低人们可以投放在工作中的能量。如果能减少或者移除这些限制，你就能增加员工的运动维度，为系统创造更多能量。

马达是机械设备。马达如果变热，就会膨胀，但它的基本形态和结构不会变。可是，有些东西的内部结构却会随着温度变化，复杂自适应系统就是如此。比如说，当水的温度低到一定程度的时候，就会结冰，高到一定程度的时候，又会沸腾。

这些温度点就是所谓的临界点或者临界值。系统达到临界值时产生的结构变化则称为“相变”(phase transition)。



企业是复杂自适应系统，它不是由机械部件组成的，而是由人组成的。在达到临界值的时候，它也会产生相变。

你可以想象企业也有温度。如果系统过冷，则企业会像冰一样：生硬，官僚化，停滞不前。如果系统过热，则会让人觉得混乱，就像蒸汽，能量到处都是，

没有凝聚力，也没有方向。如果企业的温度合适，那么工作就会很顺畅。不能太热，也不能太冷，就像泡一杯绿茶所需的温度。温度合适的时候，整个企业都会进入很流畅的状态。

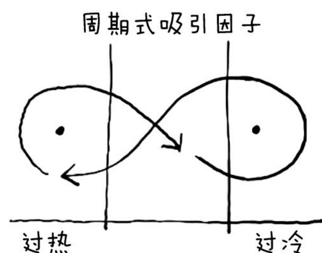
症状检测

管理者可以检测企业的温度。它是太热，太冷，还是刚好合适？好的温度就是能跟上市场环境变化脚步的温度，也就是跟客户以及竞争者同样的温度，或者稍热。你可以学习医生，根据企业的症状来判断企业的温度是否正确。

过冷的企业会非常严格，以至于会妨碍正常工作。你会发现人们通常会绕过体系来做事。流程之间一般是紧密耦合，而且安排也过于细化。部门和小组之间相互依赖，甚至在做任何行动之前都必须征询一下其他小组，让创新受阻，流程也很慢。人们划分地盘，收敛信息，以增加自己的权力。在有疑问的时候，人们会退而继续跟随规则和传统，让习惯和流程来替他们做决定，而不是根据实际环境来做决定。战略是反应式的。所谓创新，只是找一小堆竞争者或者已有的产品模式，根据它们来做创新，任何大跨步的创新都会被扼杀在襁褓之中。

过热的企业常常会重造轮子，不断去解决同样的问题。每个项目和提案都是从零开始，不参考过去学到的经验。团队之间的交流是随机而零散，而且人们对于周围的事情以及其他人在做什么都不甚了解。人们想在混乱中形成“避风港”，所以可能会形成各种派系。团队之间无法合作解决问题，因为无法协调。各种点子层出不穷，短期之内会有大量的实验，但是很快点子就消散了，因为没人跟进，也没人能为大量的点子做优先级排序。创新有很多，但是没人掌控也没有目标，结果就是无止境的瞎折腾。

有些企业的温度处于摇摆状态，一会儿创新而混乱，一会儿又是刻板的结构。会出现这样的状况，是因为管理者先给员工更大的自由度，然后又找出系统中容易混乱的地方，施以严厉的控制体系。在复杂系统中，这样的摇摆周期称为“周期式吸引因



子”(periodic attractor)，因为系统每隔一段时间就会被吸引进入两个或者多个完全不同的状态。自然界中也有这样的例子，比如捕食者和猎物之间永无止境的饱饿周期。兔子繁殖很快。狐狸经历了长时间的饥饿，把兔子都吃了，然后狐狸的数量增长到无法可持续发展的地步。很快，兔子的数量暴降，几乎所有的狐狸都吃饱了，只有很少还在挨饿，兔子又开始兴盛。然后周而复始。如果企业也进入这样的周期，则不断的变动会让员工觉得士气低落，而且很累。这种摇摆状态是最难改变的。

调整这套体系

管理的目的就是为了把企业的温度维持在合适的范围，让人们可以高效而快乐地工作，不被妨碍，也不会感觉到过度的压力。

如果你能搞清楚企业的症状，那你就可以用下面十种方法来控制企业的温度，促进相变。

自适应式紧张

你可以调整自适应式紧张，让它更符合外部环境，以此来调整企业的温度。

通用电气发现，那句“成为行业的第一或者第二”在不经意间让团队把市场限制得很窄。所以，通用电气扩展了“行业”二字的定义，增加了自适应式紧张，所以团队的效率也增加了。

领航投资的 Voice of the Client 项目每天都把客户的想法发到每个雇员的邮箱里，也增加了自适应式紧张。

吸引因子

吸引因子是鼓励人们超越自我，让他们充满活力的东西。你可以根据吸引因子的效率来增强或者压制它。把企业的目标设定得更清晰，给人们更大的自由度，给予补助或者奖励，这些都可以增强企业的吸引因子。

Semco 的员工就很有激情，因为他们能得到工作所得利润的 1/3，平均分配。

Nordstrom 的销售也能提成。Whole Foods 的团队在为企业赚取利润的同时也能得利。

增强或者压制吸引因子会改变员工的行为。比如说，如果人们竞争性太强，则会对团队合作造成影响，所以，你可以改变奖励的方式，改为奖励团队而不是个人。

不过，奖励并不总是指物质奖励。在亚马逊，一只旧鞋也可以当奖励。亚马逊的早期员工格雷格·林登（Greg Linden）就讲过亚马逊“Just do it”奖的故事。赢得这个奖项的人会被叫到整个公司面前，然后给颁发一只用过的旧耐克鞋。林登说：

> 我获得过几只这样的旧鞋，其中有一只还是用购物车推荐算法赢得的。不过，我后来搬到了斯坦福，又搬回了西雅图，这些又臭又旧又是单只的鞋早就不知所踪了。但是，骄傲的感觉却没有丢。能得到这样一只旧鞋，我很骄傲。当然，并不是这个奖品有什么了不起，而是能得到这种认同。就像是有人注意到了你的贡献，然后对你说了谢谢。那就是我想要的……那只旧鞋起的作用远远超过了其本身的价值。它就是一句“谢谢”。它代表了认同。很多人都把认同感看得很重，但是得到的认同却太少了。

领导者的赏识可能会起到很大的作用。林登回忆起他在做“购买了此商品的用户还购买了……”功能（亚马逊内部叫做“相似点”）的时候，这样说道：

> 在多次实验之后，我发现这个新版本的“相似点”效果很不错。这些相似点并不刻意，而且很有用。而且，我还顺手给它提升了一下效率，牛吧。这功能很有意思。新版本的相似点上线之后，杰夫·贝佐斯走进了我的办公室，直接给我行跪拜礼。他一边跪着，一边赞美到：“我何德何能，有你这样的人才相助！”我当时愣在那里，无法言语，其实直到现在我仍然不知道该说什么。不过，这份记忆我会一辈子珍存。

信息透明

你分享的信息越多，你就越能建立信任，增加全体员工对周边情况的感知。员工如果能看到自己的影响力，并和其他人的绩效进行比对，就能更容易地学习，提升，而且无需管理者的指导就能够自行进行组织协调。

在“低温”的官僚企业里，人们通常会聚敛资源和信息。这就把经验、优点和知识都锁了起来，企业其他人无法解除。如果能释放和解锁这些隐藏的价值，那企业的能量流动就会更顺畅。比如说，把人放到跨职能的团队里做项目，或者把不同部门里从事类似工作的人放在一起做项目，都可以帮助他们建立关系，分享知识，并且学会互信。

另一个例子：有很多有价值的信息都被锁在了电子邮件里，但如果利用社交渠道的话，很快就能传遍整个企业。要想释放这些隐藏的价值，企业就必须慢慢地降低收件箱的容量。如果人们更多地把信息和文档放到网上，那其他人的接受度就会更高。

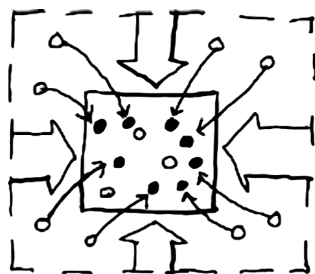
7–11 和沃尔玛都会共享数据。不仅是企业上下，就连供应商也能拿到数据，这样，工作中的每个角色都可以根据对情况的感知来自行调整。比如说，7–11 的店长就能拿自己店里某样商品的销售情况和其他店同类商品对比。沃尔玛的供应商可以对比不同地区和商店里自家商品的销售情况。每个周五，谷歌都会举行“TGIF”会议，由一位创始人以直接和坦诚的态度来回答员工的问题。员工会在线提交想问的问题，然后投票决定问哪一个。

共享信息常常也会增加自适应式紧张，因为信息分享之后，人们就能感觉到企业内外情况的复杂度和各种矛盾。如果人们能了解现在的情况，就能产生危机感。

密集度

把人和人分开，企业就变冷了。把人和人放一起，企业就会变热。城市的密度每翻一倍，生产力都会提升约 20%。

要想给人们创造交流的机会，方法有很多。比如设立抽烟区，休息区，午餐区，一台咖啡机，一个饮水器，都可以让人们在休息的时候聚在一起。这些地方自然而然地会让不同部门、团队的人相互交流。



增加密度，就能增加热度

这类互动并不是预先组织或者安排好的。不过，这样的地点却提供了互动交流的氛围。这些非常随意而简单的交流，如果累积很长时间，就能让人们更多地了解企业整体的信息情况和规律。

谷歌的设备总监乔治·萨拉赫（George Salah）刻意地增加了企业的员工密度，以增加企业的能量。史蒂芬·利维（Steven Levy）在 *In the Plex: How Google Thinks, Works and Shapes Our Lives* 一书中这样讲述了这个故事：

> 当这栋楼还属于硅谷图形公司（Silicon Graphics）的时候，所有的卡座都有着很高的挡板，这让萨拉赫感到很惊讶。所有的桌子都是朝内的，几乎没有朝外的。“所以，当你进入办公室的时候，你感觉不到生气，”他说道，“人都在，但是你感觉不到。一片死气沉沉。”他觉得，他的任务就是把这里打造成和谷歌一样充满活力的空间。他相信，创造活力的关键就在于人的密度。虽然这些建筑设计容量约为两千人，但是硅谷图形总共只有 950 个人。谷歌接手之后不久，就在一个楼里容纳了超过九百人。最后，四个大楼里面总共装进了 2500 人。“我们希望能装满这些建筑。不仅是因为这样能缩短我们之间的距离，更是因为它能促进互动，比如不经意间就会听到些什么消息，”萨拉赫说，“走一走，你就会觉得在这里待着很快乐。这就是所谓的谷歌范儿。”

90 年代的硅谷图形公司员工肯定认不出这些办公室。这个称为 GooglePlex 的办公室被设计成了多用途城市空间的模样。谷歌员工可以免费就餐，餐厅都由顶级厨师负责，而且菜品选择比大部分城市街道上的选择都多。到处都有免费的

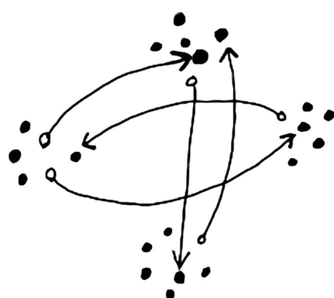
零食和饮料，还有舒服椅，桌子和公共会议空间。自行车和踏板车让你可以随意地在建筑之间穿行。谷歌员工还可以享用排球场、健身房，甚至还有专门的礼宾部。

多元化

我们前一章已经讲过多元化的重要性。统一的目标肯定要有，但是太一根筋的话很容易就会造成群体思维，让全公司都用同一种方式来看待世界。

要想企业更加多元化，方法之一是团队人员轮换，这样他们就会从不同的视角来看待企业。

还有一个办法则是把不同行业的人招进来。苹果公司当初决定进入零售行业的时候，先是询问了人们最记忆深刻的服务体验。在发现大部分让人记忆深刻的用户体验都来自酒店之后，他们直接就找到了酒店服务的专家：里兹卡尔顿。把酒店行业的高端人才引入苹果公司，让它们形成了新的优质服务能力，和他们做“超一流”产品的能力形成了组合。



让人在团队之间轮换
可以让企业更多元化

还有一个方法，是让员工们参与专业技能培训计划，给他们带薪长假，或者让他们参加交换项目。让人们有机会可以向外部世界学习，并把外部世界的宝贵经验引入企业。

渗透度

开放而且渗透度高的企业和环境的结合更紧密。让你的系统更开放，提高渗透度，这样外部的能量和点子就能进来。比如说，Zappos 搬进了老旧的拉斯维加斯城市市政厅大楼，并投资开发周边的环境，召集新的咖啡屋和饭店搬到这个地区，开发住宅区，并投资建学校。这些措施就是为了增加企业和周边商业生态体统的渗透度和结合度。

在 2012 年《财富》杂志的一篇文章中，里 · 加拉尔（Leigh Gallagher）这

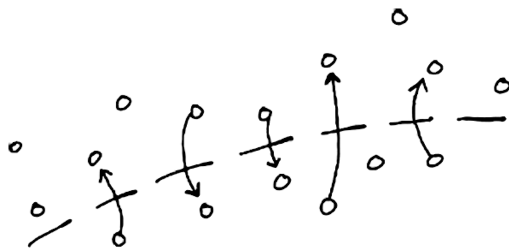
样写道：

> 企业需要搬家，谢家华想到的最好办法就是把员工放到繁华的城市中心，让周围的各种设施自然的带动企业和员工互动。“企业开在市中心的话，餐厅和酒吧就变成了会议室的延伸。”他说道。不过，拉斯维加斯的市区里还没有这些东西，所以谢家华说：“原来我们想的是，我们自己做一个商业区吧，后来就变成了，我们自己做一座城市吧！”

Zappos 还规划了 21 000 平方英尺的合作办公空间，以及一套共享的技术平台，让社区中的所有人都可以用它来管理财务。

渗透度的另一种形式体现在管理层级之中。在一家渗透式的企业中，员工总能定期地和不同层级的人进行交流。高管会花时间在第一线跑，观察客户互动，和第一线的人交流，解决问题和疑惑。这种忘掉等级的交流，或者跨越两级甚至更多的人直接的交流，非常普遍。交流和互动并不限定在自己的部门，而是全企业一起互动。

客户社区也可以增加渗透度。比如说，星巴克就推出了 mystarbucksidea.com，让客户可以更多地参与企业运作。这是一个在线社区，顾客可以提出建议，并投票选出最佳的方案。防泼溅小棍就是这个公共社区选出来的一个创新，把棍子插到盖子的开口上，咖啡就不会漏出来。



渗透度可以增加对环境的感知

流动率

让信息透明可以增加企业的新陈代谢，并形成自我组织的空间。不过，同样

重要的则是信息流动的速率。信息流动的速率越快，人们对环境的感知度就越高。

比如说，在日本，每当有一个人从 7–11 购买了产品，店铺系统就会记录买家的年龄和性别（由店员评估），所售产品以及交易时间。每个店铺每天差不多会有一千份记录。到第二天早上 9 点时，每家 7–11 的数据都会上传，每家 7–11 的店主都能看到所有其他店的情况。店主几乎可以实时对比自己的店和日本所有 7–11 店的销售情况。系统还会把这些数据和天气情况以及历史销售记录进行关联。

这些数据都是图形化展示，更容易让店主理解和分析，也让他们可以更好的地决定店里面放什么。店主每天可以下三次订单，然后每天可以收九次货。

日本 7–11 的信息流动速率让它的机动性远超其竞争对手。这个方法如此成功，以至于日本 7–11 的销售额超过了其母公司。1991 年，日本 7–11 收购了当时已经负债累累的美国母公司。2007 年，7–11 成为了世界上最大的连锁店，有超过 40 000 家店，超过了麦当劳。

限制

如果企业温度太低的话，你还可以检查一下每个人和每个团队达成业务目标时所享有的自由度。要想促发企业的自我革新，有个很好的方法，那就是帮员工剔除影响专注工作的障碍。

官僚主义、规则和流程无疑是这类障碍中的魁首。通用电气的 GE Work–Out 活动就是为了打破官僚主义，让员工能更好的工作。通用电气的经理会找出“响尾蛇”，即可以就地解决的官僚主义限制，以及“蟒蛇”，即比较麻烦，必须先打散，搞清楚的问题。GE Work–Out 的目标是统一的，那就是给员工自己的声音，并给他们机会来改进并消除工作中的障碍。

在设定限制的时候，我们必须知道，规则是简单或者麻烦，直接影响人们对工作的感受。人们能记在心里的规则更容易遵守，也更容易传播。Nordstrom 的员工手册完整版可以直接写在索引卡上，全文如下：

> 欢迎加入 Nordstrom。我们很高兴你能成为我们的一员。我们最重要的目标是为客户提供优质服务。你应该给你自己和你的工作都设立高标

准。我们绝对相信你能达到自己设定的标准。Nordstrom 的规则：规则一，在任何情况下你都应该使用你个人最好的判断力来做决定。仅此一条，别无其他。任何时候，有任何问题，你都可以直接询问部门经理、店长或者分公司总经理。

结构变化

有时候，光调整还不够。管理结构也必须接受持续地评估和审视。虽然结构变化的成本更高，而且需要花的时间也更多，但是通过平台和团组之间的持续对话，你就能知道其必要性。记住，系统的目的是支持，而不是控制。好的平台管理者会必须学会倾听各方意见，鼓励各方参与，为各方意见排定优先级，并实现。并不是所有想法都必须实现，但是管理者至少应该倾听每个意见，并表示感谢。

自发式领导

人们需要有雄心壮志，需要有信仰。每个企业都有故事，而最好的故事就是那些有追求的热血故事。有时候，企业的故事会跌入低谷，遭遇风险。还有的时候，官僚主义的障碍即将扫清，而突破即将形成。想想 1989 年的柏林墙吧。苏联的控制力弱化，而墙两边的人们都渴望互通。在这样的时刻，故事就会改变。新的领导者会诞生，讲述新的，更有力量的故事。

作为管理者，有时候必须注意发掘新生领导者，并想办法把他们的故事传播出去。

管理者的职责

互联式企业的管理者不好做。它是一个支持角色，要求的是倾听，广泛地交往，对细节的注意，以及对全局的敏感。体系的设计应该从简从轻，在设计过程中应该融合各方的意见。管理者还必须留意企业的各种症状，防止过热过冷，不断调整管理体系，让企业的新陈代谢处于“刚刚好”的速度。

参考信息

本章的很多思想来自商业复杂度研究者 Bill McKelvey。

- 谷歌的企业守则

引用自 http://investor.google.com/corporate/code-of-conduct.html。

- Second Life 创始人菲利普·罗斯德尔

引用自“Decentralized Organizations: Do They Work?”（去中心化的企业是否可行？），发表在 SXSW panel discussion，2012 年。

- 亚马逊的 Just Do It 奖

引用自 Greg Linden，“Early Amazon: Just do it”（早期的亚马逊：Just Do It），Geeking with Greg 博客，2006 年 4 月 26 日，http://glinden.blogspot.com/2006/04/early-amazon-just-do-it.html。

- “我何德何能”

Greg Linden，“Early Amazon：Similarities”（早期亚马逊：相似性），Geek with Greg 博客，2006 年 3 月 22 日，http://glinden.blogspot.com/2006/03/early-amazon-similarities.html。

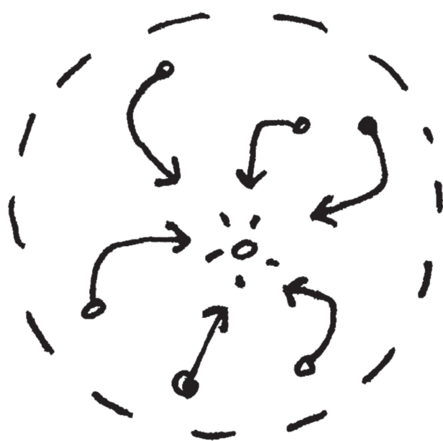
- “在 2012 年《财富》杂志的一篇文章中……”

引用自“Tony Hsieh’s new $350 million startup”（谢家华价值 3.5 亿美元的创业企业），作者为 Leigh Gallagher，《财富》，2012 年 1 月 23 日。

第五部分

转型成互联式企业

任何形式的企业都有风险，也都可能会失败，互联式企业也不例外。不过，在变革和不确定的时代，互联式企业可以比竞争对手更快地学习和自适应，这是它们的优势。如果想转型成互联式企业，现在就应该行动了。



企业的免疫系统

第21章 互联的风险

历史就是教育和灾难在赛跑。

——赫伯特·乔治·威尔斯（Herbert George Wells）

和步伐缓慢的对手相比，互联式企业的速度和灵活性给了它们优势。不过，任何优势都有其风险。互联式企业可能会犯什么样的错误呢？有三种：团组级别的失败，平台级别的失败以及目标的失败。

网络是中性的

网络本身是中性的，没有好坏之分。它只是组织的一种形式。所有组织形式都有优点和缺点，也都可以用来为善或者为恶，网络也不例外。高度互联的系统可以让想法更迅速地推广开来，不过，它也会让病毒散播更快。网络中的高风险行为常常会有叠加效应，而且常常无法预测，比如 21 世纪初的金融危机。

互联式企业学习得更快。它们可以和合作伙伴以及竞争者一起协同发展，而且更容易适应环境，响应变化。它们把控制权分散给了半自治的群组，由平台支持，并通过共通目标而联系在一起。群组、平台和目标。每个层面都有其优势和弱点，而且都可能会失败。我们一一来分析一下。

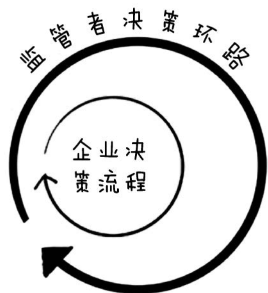
群组失败

互联式企业的成功主要依靠分布式控制理念。把企业打散成尽量小的部分，你就能创建一个由小型敏捷团队组成的网络，运转的速度也会远超大型企业。

问题在于，群组应该享受多大的自由度，自由的边界又在哪里。对每个企业来说，答案都是不同的。不过，风险确实存在。如果自由度太高，则网络会失去凝聚力，企业将会面临诸多风险。自由度太低，则你就会阻碍分布式控制理念的实施，团组也无法学习和创新。

自治权过多

网络中的自由和社会中的自由是一样的，二者都不是绝对自由。自由的边界由企业设计，确定哪些可以做，哪些不可以做。你的权利不能影响你邻居的权利。团组的自由不能对企业造成严重的负担，并让整个企业身陷险境。

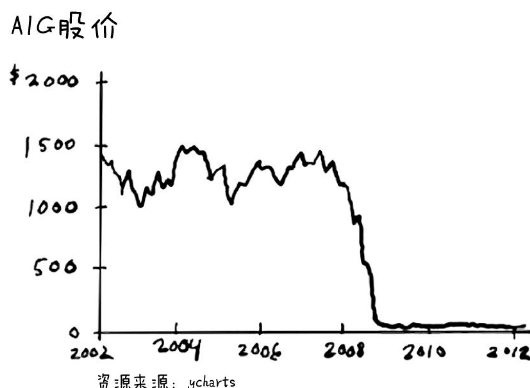


互联式企业的运营速度超过了监管者

在 *The Service Profit Chain* 一书中，詹姆斯·赫斯克特和 W. 厄尔·萨瑟（W. Earl Sasser）曾提

到，里兹卡尔顿酒店的员工有权动用最多 2000 美元来解决客户的问题。里兹卡尔顿是奢侈酒店，这就把企业的风险限定在了差不多五六晚房费的程度。

不过，在美国国际集团①，一个小团队的自治权却太大了，以至于让整个企业都陷入了险境。AIG 金融产品团队在没有足够担保的情况下就签合同，让这家企业欠下了数十亿的债务。



值得注意的是，AIG 的做法是符合联邦法规的。光是符合法规还不够。互联式企业的运营速度大大快于其他企业，甚至连监管者也难以跟上。走在监管者前面的企业必须格外警醒。如果不是联邦政府花了 850 亿美元来救助，AIG 就不复存在了。虽然得了联邦救助，但是 AIG 的市值几乎损失殆尽，难以恢复。

自治权不足

限制太多也会产生危险。给团组自治权的目的是让他们学习和成长。我们无法预测什么时候会出现什么样的新知识。限制太多的话，团组就无法学习，也无法在竞争中取胜。

一些主流航空公司以前曾决定要和西南航空或者 JetBlue 这类廉价航空公司竞争，但是它们却没能给新成立的廉价航空公司足够的灵活度。

举例来说，西南航空提供低价、短程、频繁的航班。为此，他们专攻小飞机，这样飞机就很容易坐满。小飞机机场滞留时间也更短，这样就能更多地停留在空

① 下简称 AIG，一家美国保险公司。——译者注

中，挣取更多的利润。统一采纳某个型号的短途飞机让西南航空可以更快地维护和维修飞机，因为修理工只需了解一种飞机即可，而且零件库存也更容易管理。西南航空不走枢纽机场，而是专攻二级机场的点对点业务，降低了成本。此外，西南航空还和员工以及工会保持了良好的长期关系。

当美联航、达美航空和美国大陆航空推出旗下的廉价航空时，仍然沿用了原有的体系。他们使用同样的员工，面对同样的工会。他们使用了同样的飞机和订票系统，而且仍然以枢纽机场为基础来进行运营。

它们想用现有系统来降低成本，但是却降低了竞争力。

LA Times 的记者简·英格尔（Jane Engle）这样描述美联航旗下的 TED 航空：

> 我真的失望啊……在登机口，有大量的橙色标语，写的都是正能量的什么“今儿真是飞行的好天气”，或者“Ted 很高兴见到你”一类的。不过登机之后，却和美联航一模一样，得体但是很公事公办的机舱服务员加上狭窄的伸脚空间。还有一个让人不愉快的疏忽：我前面的座椅口袋里放着一张用过的纸巾。

如果你想从头开始，就必须给创业团队足够的空间，让它们不必受到现有体系的限制。

大企业会倾向性地让旗下的新企业也使用现有的系统和架构，不过，这些东西也会马上让创业团队处在竞争劣势。

平台失败

平台是支持社区的系统。平台是一项投资，而且常常是长期的投资，只能在长期看到回报。平台支持的是网络，网络是共享的资源，所以要想做好平台，平台就必须能吸引人来参与并把人留住。在加入平台之前，个人和企业都必须相信平台提供者能支持他们，并能不断调整，满足他们的需求。这需要很大的信心。

不投资平台所导致的失败

建立网络和支持网络的平台需要时间和金钱。如果你在获取关键用户群之前

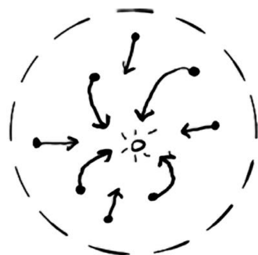
就资源耗尽，那平台就会失败。

People Express 是一家廉价航空，始于 1981 年，刚开始时增速非常快。早期的成功让这家公司开始快速收购其他公司。在起步的四年里，它就收购了三家航空公司。不过，People Express 吃得太多太快了。连续的三次收购让它欠下了巨额债务。收购进来的航空公司的工会又出了问题。People Express 的无附加服务对于收购的航空公司的客户来说又是不可接受的。为了付清债务，People Express 又开始采取办法来吸引商务旅行者，比如设立头等舱，设立常旅客计划，设计复杂的票价结构等。在这个过程中，它从一个市场的破坏性创新者，变回了和其他航空公司一样的公司。

这样的快速扩张最终还是失败了，People Express 也于 1987 年被美国大陆航空并购。

2007 年，雅虎推出了一个创新小公司，称为 Brickhouse，希望能和小的创业公司竞争。雅虎在旧金山的 South of Market Area（简称 SOMA）找了 14 000 平方尺的办公室，远离雅虎总部，而 SOMA 也是创业和创新的温床。Brickhouse 也得到了 Flickr 的联合创始人卡特琳娜・菲克（Caterina Fake）的帮助。从本质上说，Brickhouse 就是一个创新团组，设立的目的是在雅虎燃起创业的火种，鼓励实验和对新想法的探索。Brickhouse 团队的动作很快，开发新产品的速度也只需要雅虎 1/3 的时间。Brickhouse 推出了很多创新服务，比如管理新闻流和动态的 Yahoo Pipes，在线流媒体 Yahoo Live，以及位置分享服务 Yahoo Fire Eagle。

尽管取得了这么多成功，但 Brickhouse 仍然失败了。雅虎本部的人嫉妒 Brickhouse 的人享受的自由度。由于 Brickhouse 和母公司是分离的，所以总部也没人可以保护它了。就这样，和 People Express 一样，Brickhouse 也走到了尽头。2008 年，刚开张两年的 Brickhouse 关门大吉。



在大企业里搞创新会遭到免疫系统的攻击

曾在 2007 年时负责 Brickhouse 的雅虎副总裁萨利姆・伊斯梅尔（Salim Ismail）这样评价 Brickhouse 的失败：“当你在一家大企业里做创新时，企业的免疫

系统就会来攻击你。大型企业就像是一个生物，它有抗体，也有免疫系统，这些东西都会来攻击你。”

对平台过度控制

在人们加入平台之前，他们必须相信平台提供者能满足他们的需求，而且能长期维护平台。除此之外，好平台还必须能提供高价值，让人们可以很容易地加入。加入平台的人越多，其价值越高。

不过，平台提供者面临的最大诱惑就是想要的回报太多。索尼在其历史上反复犯过这个错误。1975 年，索尼推出了一种录影带格式，名为 Betamax。一年之后，JVC 也推出了一种格式来和索尼竞争，名为 VHS。虽然从技术上讲二者很相似，但是却并不兼容。开始的时候，索尼想吃独食，把 Betamax 作为私有技术。不过，JVC 却把 VHS 标准授权给竞争对手使用，让 VHS 变成了公共格式。越来越多的制造商开始制造使用 VHS 的视频设备和磁带，让 VHS 平台急速成长。在网络中，小小的领先也会随着时间的推移而变成非常大的优势。最后，索尼认输，关闭了 Betamax 公司，转而使用 VHS 作为标准。

后来，索尼又在移动音乐领域犯了同样的错误。2001 年，Napster 已经颠覆了音乐行业，而且那时候还没有安全、便捷而又合法的方式来购买在线音乐。苹果公司的乔布斯和唱片公司以及艺人合作，把他们的音乐放到 iTunes 上销售。同时，索尼宣布将推行一种叫做 Pressplay 的私有格式。苹果则推出了 FairPlay 格式进行竞争。

Pressplay 和 FairPlay 都是为了保护在线购买的音乐的数码版权格式。二者并无本质差别。不过，索尼的 Pressplay 只能播放经过授权的，受加密保护的文件，而苹果公司的 FairPlay 则是既可以播放 iTunes 中购买的文件，也能播放用户现有音乐。这让苹果的平台价值更高，因为人们不用从头开始来收集音乐。

此外，苹果公司还积极出击，四处招揽音乐人和唱片公司，把音乐的收入大部分都给了合作伙伴：每次有人花 0.99 美元买音乐，唱片公司都能得到 0.7 美元，剩下的则由艺人和苹果公司分得。

企业常常会想利用平台来帮助自己得利，这样的诱惑很大。如果真这样做了，利润也确实会很大。不过，对平台的过度控制也会带来巨大的风险。如果人们不相信你，那你的平台就没有价值。如果它不容易被采纳，则会有失败的风险。

平台的目的是服务加入平台的人和相关各方。忘掉这点的话就只能自求多福了。

目标失败

利润不是企业的终极目标。他们只是结果。如果企业能服务好客户，建立长期关系和忠诚度，那么利润自然就会越积越多。如果人们相信企业能提供优质服务，他们就会成为回头客。所以，只有把主要目标定成“为客户创造价值”，企业才能健康和可持续地发展，别无他法。当企业的目标发生变化，优先考虑自己，以客户为代价，那它就“失其道”了，失败也只是时间问题。

安然公司是一家互联式企业。《财富》杂志连续六年把安然评为“美国最创新企业”。这家企业把控制权分散给了员工，每个交易员都有自己的盈亏账目。

在每年做绩效考核时，员工的分数也是基于企业的价值来打的，包括沟通、尊重、正直以及卓越，每项按 1 到 5 来打分。不过，这只是走形式而已。价值评分高的人常常会被开除，而价值评分低的则根据给企业赚取利润的多少而得到提升。这就像是在明确的告诉每个人：利润才是最重要的。

安然企业的问题在于目标层次的失败。它不再为客户创造价值。利润数字成为了目标。让股价保持高位。让收入进来，现金流充足。让资产的价值虚长。不要把负债写在账上。

2012 年 3 月，高盛的一位执行总裁格雷格·史密斯（Greg Smith）为公司服务 12 年之后辞职。在发给《纽约时报》的公开辞职信中，他声称，高盛不再心怀客户，而且也不再坚持当初的目标。他这样写道：

> 要快速上位，有哪三种方法？第一种，出“杀手锏”，也就是用高盛之名，来让客户投资那些我们正准备抛售的股票和商品，因为我们觉得这些客户没什么长期利润。第二种，“宰大象”，也就是让那些有经验或

> 者没什么经验的客户来购买某些股票和商品，让高盛的利益最大化。你可以说我老土，但我不想向客户销售不适合他们的产品。第三种，把你交易的产品名字全改成说不清道不明的三个字母缩写……在过去的 12 个月，我看到五个总监级别的人把自己的客户称作“提线木偶”，有时候甚至会写在内部邮件里……我着实吃惊，这些高层连最基本的道理都不明白——如果客户不信任你，那他们总有一天会转身离开。这跟你多聪明没有任何关系。

脱离客户，企业就无法生存。如果企业想要长期繁荣兴盛，就必须和客户建立起信任关系。你必须认真对待客户。每家企业都可以怠慢客户，从客户身上刮取短期利益，但是客户学得很快，不会一直忍受怠慢。当他们有其他选择的时候就更是如此。

客户至上

互联式企业的运营速度大大快于同生态体系的其他企业。用约翰·柏伊德的话说，就是他们踏入了对手的决策环路中，让对手疑惑而混乱。唯快不破。在这样的环境下，领导力和道德权威就非常关键了。

要想为客户创造价值，就必须把客户放在第一位。这是唯一可持续发展的战略。如果企业把高股价当做目标，而不是结果，那说明领导失败。利润是在为客户创造价值的过程中产生的。它不是目标。

如果互联式企业使用速度优势来规避法规，欺骗客户和投资者，逃避监管者，那它就种下了自我毁灭的种子。如果企业自己觉得可以欺骗投资者和政府监管者，觉得可以很容易就超过和压制对手，觉得客户只是利润之余的闲谈，那这家企业必死无疑。

最终，客户和监管者都会跟上。法律法规也会跟上。监管者必须明白，你看不到或者不明白的东西也可能会有害处。政府不可能预知罪犯的犯案方式，这是必然的。企业只需记住一点就行，那就是：必须永远把客户放在第一位。

参考信息

- TED

引用自 Jane Engle 的文章“Flying the frugal skies can be fun”（翱翔在节俭的天空），*The Los Angeles Times*，2004 年 3 月 21 日。

- 免疫系统攻击

引用自“Keen On...How Yahoo Screwed Up and Lessons for Other Silicon Valley Giants”（以史为鉴：雅虎是怎么搞砸的，硅谷的大亨们又该学些什么），Techcrunch TV，2011 年 10 月 11 日，http://techcrunch.com/2011/10/11/keen-on-howyahoo-screwed-up-and-lessons-for-other-silicon-valley-giants-tctv/。

- 高盛

引用自“Why I Am Leaving Goldman Sachs”（为什么我要离开高盛），作者为 Greg Smith，《纽约时报》，2012 年 3 月 14 日。

第 22 章

开启这段旅程

你不可能知道什么时候你做过的事情就会关联起来，只是回头看的时候才发现原来这些事情都有关系。所以，你必须相信未来总有一天你所经历的事情都会联系起来。你必须有种信念，不管是信胆量、信命还是信缘分，都可以。这个方法从没让我失望，我的人生也因此而变得不同。

——史蒂夫·乔布斯，苹果公司联合创始人兼前 CEO

现在，互联式企业还只是少数，不是主流。不过，只要环境持续变化，不确定性持续保持，那么互联式企业就会占有优势。要想朝互联式企业迈进，有四个办法：自然增长；从上至下，由领导人驱动变革；先验团组；编织网络。你明天上班可以迈出第一步。

如何成为互联式企业

现在的客户通过网络互联，他们接纳新技术的速度已经超过了企业提供的速度，这样的复杂度让现在的业务架构无法承受，造成了困惑和混乱。

要想在这样的环境中存活，企业就必须学会吸纳复杂度和变数，还必须学会更快地响应、学习和适应环境。要想做到这一点，只有一条路，那就是把控制权分布到第一线，帮助他们建立起所需的各项能力。

听上去倒是不错，但是明天上班时，该怎样踏出企业转型的第一步？怎么才能成为互联式企业？

这并不简单

对于很多企业来说，如果客户和市场的变化较小，那他们就会安于现状。当企业很大，而且曾经取得过成功时，更是如此。有些人把这称为温水煮青蛙，如果水热得慢，青蛙就注意不到，最后慢慢被烫死。

企业要想重铸核心架构是很难的。在 *The Future of Management* 一书中，加里·哈默尔记录了他和一位美国大型汽车企业高层的对话。他问这位高管，为什么做了 20 年的标杆研究[①]，这家企业的生产力仍然比不上丰田。回答如下：

> 20 年前我们就开始派人到日本去研究丰田。他们回来之后都说丰田如何如何好，但我们根本就不信。我们觉得他们肯定是在哪里少写了一个零——怎么可能有企业可以做到这么低的平均缺陷率，而且用这么少的工作时间。五年之后，我们才承认丰田确实在很多关键点上比我们做得好。接下来的五年，我们又不断告诉自己，丰田的优势都是文化上的。丰田能成功，靠的是在员工之间推行“和”和“根回”[②]这类日本独有的合作和沟通精神。我们认为美国工人永远也无法接受这类家长式文化。可是，后来丰田又到美国来建厂了，而且他们在美国也取得了和日本一

① 指拿竞争对手产品和自家产品进行对比以求提升自家的竞争力。——译者注

② nemawashi，根回し，原指树木移栽时把根周围挖一圈，把主根之外小须切断，方便移栽；在精益制造文化领域指的是在做事之前做好多方沟通，打点上下，降低阻力。——译者注

样的成绩——我们的文化借口不攻自破了。接下来的五年，我们又研究了丰田的制造流程。我们研究了他们的工厂自动化措施，和供应商的长期关系，即时生产体系（just-in-time），以上的所有东西。不过，虽然做了这么多标杆研究，但我们的工程却还是达不到丰田的水平。到了最近五年，我们才终于承认，丰田的成功靠的是我们从没涉及的东西——员工的能力和领导的指责。

你工作的地方是否能够点燃你的激情

通往互联之路的第一步就是问问你自己想要什么。你是否认同企业的目标？你愿不愿意在这里工作？企业依靠的是员工的激情来运作，如果你在工作中找不到激情，那你就来错地方了。

互联式企业的核心是让整个企业的人都感到激动的共同目标。这是一切的起点。企业和人其实挺像，都有可爱之处，也有缺陷。如果你对企业没有爱，那留下来对你和对企业就没有意义。即使企业有很多缺陷，你至少要相信它有未来，值得跟随，否则留在企业干啥。我倒不是推荐你马上就辞职，但是这个世界是很激动人心的，而且周围机会那么多，你没必要守着一份你不喜欢的工作。你应该寻找能让你自己感到激动的事情。

围绕客户来设计企业结构

未来的企业都是围绕客户来设计的。客户能不能很容易地找到你的企业？能不能很容易地和企业交流，或者购买商品和服务？能不能很容易地和企业形成长期关系？客户打电话来的时候有没有人接？客户的要求能不能及时响应？即使你是做航空公司的，也不要和同行比，跟 Nordstrom、里兹卡尔顿酒店或者亚马逊比。

互联式企业始于客户。人和体系都是组织起来支持客户服务的。

你也许不会每天跟客户直接打交道。经理们和高层们把时间花来开会，或者用来研究从工作中总结而来的信息，比如利润和收入数字、现金流、产品销售等。直接和客户联系的人，比如销售和支持人员，往往是组织里面等级最低的。

第一线员工往往不能参加战略、流程和政策的讨论，但这些东西又直接影响他们的工作。如果这些决定仅仅是从总结的数字中来，而没有在实地对实际情况的了解，那么结果就会是混乱。不过，第一线员工往往有着深刻的现场知识，而且还持续地和客户打交道。第一线才是真正的行动区，那里的信息最丰富，而且最实在。如果你想从客户的角度来认识企业，你就必须到第一线去。

第一线的感觉不会很舒服。它可能会很混乱，没有章法。那是真正的战场，成败在这里决定。不过，优秀的将领喜欢花时间在最前线也不是没有道理的，只有这样才能真实而深刻地体会到战争的实际情况。其他所有的都是道听途说。

小步和峡谷

随着你越来越了解客户以及他们对企业的看法，你会发现有一些现实和理想之间的缺口。有些东西你可以小步改进，有些东西则像是无法跨越的峡谷。遇到峡谷，你就必须修桥。

经过研究，我们总结了四条通往互联式企业的路，分别是：自然增长、从上至下由领导驱动的变革、试验式群组以及编织网络。

自然增长

每家企业都是从小到大的，所以说每家企业刚开始的时候都是互联式企业。如果你是一家创业企业或者小企业，那么你要解决的问题就是如何增长才能避免人和终极目标之间的不匹配。

通常来说，这意味着你得忽略久经考验的经理、律师和金融咨询师等“老牌”专家的命令式控制哲学。他们通常是好心，但是却被局限在了工业时代的方法体系里，理解不了新的有机架构。

小企业和创业企业的工作是分散给一个小团队的，每个人都能感觉到自己和终极目标之间的联系，而且每个人都能直面客户。如果你很幸运地在这样的企业工作，那么成为互联式企业就很简单了。你只需要坚持用团组化的方式来发展即可：

- **共同目标**　在互联式企业中，让人们团结一致的主要力量就是对共同目标的共同追求，再加上一系列核心原则，用来指导具体决策。Nordstrom 的所有员工都知道企业的目标是优质服务。这让他们自主做决定，不用去查规章制度，也不用上级的批准。
- **自治团组**　如果人们能追求共同目标，那么最佳工作方式就是给他们自由和自治权，让他们自行组织。自由并不是绝对的，它存在于企业设定的边界之中，而企业设定的边界则和目标相符合。群组如果能在体系内享有最大的自由，就能发挥出最大的能量。
- **帮带式增长**　分工式企业向上增长，把工作组织成部门和职能，把类似的工作放在一起（比如说，把所有的程序员放一起）。互联式企业平行增长，把工作组织成一个个全功能团队（比如说，团队中既有运营，又有销售），形成企业中的企业，就像是特许经营。新的团组是由旧团组中抽调人员组合而成。这样，在增长时，就能维持隐性知识、激情和能量。你要做的就是让火种延续下去。Norstrom 开新店时宁愿多花钱请一些旧员工过去，原因就在于此。
- **要支持平台，不要控制平台**　企业的发展可以提高它的效率，并形成规模。以前的企业是靠层级管理体系和控制体系来获得效率和规模化优势的。不过，在互联式企业中，要想获得这些优势，就必须把日常和重复的行为提取统一成平台，用于支持工作，而不是控制。慢慢地发展你的平台，不要冒进，而且要确保团组能参与平台的设计和管理。

从上到下的领导驱动式变革

如果你是企业的老板或者高层，那就可以跟随通用电气的杰克・韦尔奇或者 IBM 的卢・郭士纳的道路。韦尔奇和郭士纳用两本书来详尽叙述了如何进行从上到下的领导驱动式变革，这两本分别是：《杰克・韦尔奇自传》以及《谁说大象不能跳舞》。

要想走这条路，你就必须全身心认可和投入，并向现有的组织和文化宣战，

而这些东西往往会受到很多人的保护。杰克·韦尔奇把这称为："我扔出了一个又一个手雷，把那些我觉得拖后腿的传统和文化统统炸掉。"

这是不可避免的，这种从上至下的变革总是需要经历一些痛苦，大部分的高层根本承担不了这样的痛苦。卢·郭士纳之所以会向 IBM 的文化发起攻击，是因为确实别无他法了：

> 老实说，如果除了文化，我还有别的选择的话，那我可能就不会去动文化了……改变成百上千人的行为是非常非常难的。商业学院不会教你怎么做。你不可能坐在光鲜的集团总部来发动革命。做几次演讲，给企业写一个新的使命宣言，说现在开始用新文化，这样是搞不定的。你不能委任，也无法做设计规划。你能做的只是创造转型的条件。你可以提供奖励。你可以向人们传达市场现状和设定目标。剩下的，就只能靠信任了。说实话，到最后，改变文化的并不是管理层。管理层邀请所有员工自行改变文化。也许最难的是让员工们接受邀请吧。

韦尔奇和郭士纳都认同以下的一些理念：

- **关注客户** 韦尔奇和郭士纳都尽了一切努力来让企业把注意力重新放到客户和市场上。韦尔奇就曾经说过一句著名的狠话：每个通用电气的部门都必须是业内第一或者第二，然后，就没有然后了。郭士纳在改革之初最先做的也是把高层发配出去，直接跟客户见面，并给他一张一页纸的报告，阐述自己的想法和担忧。
- **去官僚化** 两家企业都曾有过专注客户的文化，不过，后来却慢慢被僵化和官僚化了。两位掌门人都对官僚主义发起了攻击，而且都坚持要扫清阻止人们为企业和客户创造价值的障碍。GE Work-Outs 就是为了给第一线员工机会来反思和改进工作体系，而且通用电气要求管理层接受大部分的员工提案。



卢·郭士纳

- **让靠近客户的人做决定**　两位 CEO 都把控制权尽量多地分散给了实地工作和靠近客户的人。郭士纳说过："大企业总是不可避免地迟缓和低效，小企业则能快速响应。"所以说，要尽量把大企业打碎成小团队。
- **促进团队协作**　层级式管理的问题在于基层团队的工作目标相互隔离，而且常常会和组织的整体目标相冲突。每个部门都追随自己的目标，就很容易忘记其实每个人都是为同一家企业工作。郭士纳接掌 IBM 时，IBM 已按地域划分成了一个个的领地，相互之间也没有合作的意愿，因为没有好处。他把企业重组成了专注客户的团队，并改变了补助和奖金的结构，把高管的奖金跟整个企业的经营情况挂钩。
- **员工至上**　改变企业意味着改变员工。他们必须全身心地接受和投入到这场变革之中。韦尔奇说过，"员工第一，战略第二"。郭士纳也同意："说到底，企业也只不过是员工创造价值的能力集合而已。"从上至下的改变不一定要从 CEO 开始。企业改革专家约翰・柯特（John Kotter）说过："只要有一个团队，就能开始变革。"如果你在大企业里负责一个部门或者一个团队，那你只需在你的团队内推行改革，就能变得更加互联。



杰克・韦尔奇

万豪酒店一个内部团队的互联故事

利威亚・拉贝特（Livia Labate）是万豪酒店的用户体验设计高级总监。她负责的是企业所有网站和移动应用的用户体验。她刚加入时，团队有差不多 40 人，按职能分成了不同的小组。这些人会按项目召集起来，当项目结束时，每个人又回到自己原来的那个小组。



利威亚・拉贝特

她说："我刚进团队时，发现大家觉得没有底气，士气也很低……用户体验设计师本来应该像是厨艺精湛的大厨，知识深厚，手上有活，能创造各种美味佳肴，但现在我们看来就像是普通厨子。我们做的就是煎个鸡蛋。"

项目经理会到她的团队，然后说："给我一个信息架构师，我要占她 10 个小时处理点事。"拉贝特觉得这种基于项目和任务的做法太官僚了，所以她决定要改变一下。

"我想，好吧，团组应该是什么样的？我怎么把这些小的专家形成一个团队，这样他们就能更有力量，做更多的决定？"

她首先做的是改变办公室的环境。他们的办公室就像是普通的企业，由隔板隔开。所以，拉贝特首先做的就是把隔板摘掉。"那是当时能做的成本最低的改变了。"她说道。摘掉隔板之后，她马上就发现人们互动的方式变了。他们相互之间的交流更紧密了，而且工作交流也多了。

拉贝特还做了很多事情来鼓励跨职能的互动。她找机会组建了跨职能团队，让这个团队来解决一些小问题。她还把整个团队带出办公室一天进行社交活动，增进相互的了解。她们还一起去博物馆，一起去打保龄球。

她很快就发现了细小但是很重要的转变。在这之前，人们称呼对方大多用职位名字，比如"信息架构师说了什么，设计师说了什么，做了什么。"后来，人们开始用名字来称呼对方。大家开始了人与人的交往。

接下来，她审视了领导力的问题。拉贝特有四个直属下级，分管四个职能团队。她知道领导结构必须变。她需要的是能支持别人的领导者，而不是控制者，这样才能帮助每个人成长：

> 我仍然还得用原来的表达方式说这个事情，所以它特别难。这可能是整个流程中最难的部分，用旧的语言和企业架构来做新的事情。不过，最后我还是建立起了一套标准，说明了我希望这些职位能做到的事情，然后把它们做成了新的职位，然后面试了老团队的领导，也面试了一些新的候选者……在面试他们的时候，我想考量的是，他们能不能接受这样的领导方式和管理文化？

她认为，四个领导者中，有两个准备好了，也愿意接受变化。另外两个，其中一个本身就不想做管理，更愿意回一线去工作。他是一个很不错的人，只是放错了位置。另外一个领导者则不适合这个工作，所以拉贝特让她走了。剩下的两个空位则是从第一线员工中提拔的。

她把团队重组成了跨职能的团组，并开始解决较大的项目。每个团组都负责用户体验的一大方面。比如说，有个团组就负责整个的预约体验。她和团队中的每个人单独见面，解释团组的理念，然后告诉这个人哪里最适合他。

做了上面这些改变之后，拉贝特向全企业宣布了这个计划。她开始了“路演”，向其他团队解释为什么她要重组团队，以及她的具体做法，并回答了关于工作流程的问题。

所有人对这些变革都给予了极高的评价。

拉贝特的内部客户和团队的合作更加紧密了。他们不再把拉贝特的团队当做是做功能的工具，而是把他们视作了战略合作伙伴，寻求建议，而不是要求他们完成任务。她的团队和其他团队之间的对话也更多了。

拉贝特并没有对人们的实际工作进行太大的改变。是人们自己改变了。“说到底，我其实并没有改变人们的目标或者他们的责任心，”拉贝特说道，“不过，大家的心态改变了……真正的改变是从默认说‘不’，变成了默认说‘行’。就这么简单，人们就活跃起来了。隔膜也就没了。”

员工的投入度比以前任何时候都高。正如有位员工所说：“当我们转用团组体制的时候，怪了，我突然就觉得我可以自由施展了。”

U.S. Cellular和客户互联的故事

当沙立夫·任诺（Sharif Renno）在威斯康辛州密尔沃基市的一家 U.S. Celluar 店走马上任做店长的时候，销售情况很一般。所以，他希望能找到新的方法来和客户互动。他很快就选择了 Twitter 作为平台，在上面和客户保持对话，并在社区中建立起一些关系：

> 在了解了我的工作地点和住的地方之后，那些喜欢和我交流的客户和潜在客户就会被我记下来，形成了一张很长的列表。后来，我和他们中的大部分都有合作……他们开始选择我工作的地方来买无线产品。

如果客户遇到问题，他们就会在 Twitter 上发信息给任诺，或者打电话给他，而不是打给客户支持，因为任诺总是能解决他们的问题。任诺解决客户问题所付出的时间和努力得到了回报。人们非常满意他的服务，开始推荐他和他的店，甚至推荐 U.S. Celluar 给朋友。当人们在 Twitter 上抱怨电话服务时，任诺的大批支持者就会说："嗨，我曾经用过这家店的服务，他们有 Twitter 账号，我给你们介绍一下，他们可以帮忙。"



沙立夫·任诺

"慢慢地，我开始有了一些免费的销售人员，"任诺说，"他们不断地把订单扔过来。看到客人们开始在网上宣传我们的店，我非常激动。我花了差不多六到八个月才在网上建立起了足够的名声，让人们愿意用 Twitter 向家人和朋友宣传我们的店。"

为了加深和客户之间的关系，任诺创造机会，让客户可以直接和他关联，还可以相互关联——而且是面对面的。他和当地的餐馆以及酒吧合作"Tweetups"活动，让客户可以一起交流，还可以享用打折食品和饮料。任诺让其他员工也参加这些活动，但是告诉他们目的不是为了卖东西。他们的目的是建立长期关系：

> 我们不是卖产品的。我们的目的是让大家知道我们也是社区的一员，值得他们信赖。如果他们乐意问一个问题，我们也愿意回答。但这主要的目的就是为了了解整个社区，多和人们交流，然后，当人们万一哪天想起，哦，我想更换无线网络，或者要升级手机，他们就会首先想起我们。他们会想起 U.S. Cellular 而不是其他竞争对手。

很快，从社交活动中来的销售额就占到了任诺总销售额的 20%。门店的整个

精神面貌都变了，员工们开始和客户建立长期关系：

> 我们用的不同策略让整个门店充满了激情，员工的士气大振。他们特别愿意上班，因为他们知道这里有欢乐的气氛，社区的人都喜欢我们，而且早上在网上跟我们聊天的人现在可能就会进店了。他们可能会买点什么东西，买个手机，买点配件或者就是进来打个招呼——这事还挺常见的。

任诺担心高层会制止他的做法。那时候，U.S. Cellular 还没有一个有效的社交媒体政策。他们做的东西很宽泛，而且很多销售也不想参与工作相关的社交媒体活动。所以，他告诉了高层他们做了哪些事情，并且在实验的过程中一直都跟高层做着更新。不过，他的做法是先做，再来汇报和解释。

“我宁愿先斩后奏，”他说，“企业有的时候会很古板，而且大部分企业通常都不愿意接受新的想法，因为他们的首要目标是保护企业，保护生意。我很感谢企业的领导团队能给我这么大的自由度。”

任诺给其他企业管理者的建议是专注快乐。是的，快乐！他这样说道：

> 你可以想法子找找你的快乐源泉，或者你上班的目的，试着围绕着这些让人快乐的东西来做团队，让他们感到这股热忱。对你的想法感兴趣的人越多，工作的时候乐趣就越多。工作的乐趣越多，客户的快乐就越多。如果客户快乐，他们就会买东西，这就形成了一个循环。你必须找到激起你的热情的东西，然后专注于把它做好。如果你这样做了，那你的领导就会发现店铺里四处散发着活力，销售额也不断上升，机会自然会找上门。

企业的领导只有在看到好处的时候才知道事情的好坏。任诺被调离了门店，并开始在全国范围内推广他的经验，帮助 U.S. Cellular 变成一家更加互联的企业。

共通点

领导驱动式变革是艰难的。由于它和企业会产生摩擦，所以新的思维模式，

变革的愿景以及面对阻力时的坚持必不可少。这就像是迎风行走或者逆水行舟。它太难了，所以成功案例不好找。很多企业都是转型失败然后在折磨中死去。虽然都是一些传奇故事，但是通用电气的杰克·韦尔奇、IBM 的卢·郭士纳、万豪酒店的利威亚·拉贝特，还有沙立夫·任诺，他们都有一个共通点：从某种意义上说，他们都是外来者。

杰克·韦尔奇来自非常新而且极具创业精神的塑料部门，远离通用电气总部的政治圈。他是 CEO 人选中的黑马，而且大部分高层领导都反对任命他做 CEO。

卢·郭士纳受命于 IBM 危难之时，那时候 IBM 正处于破产边缘。他原是美国运通的 CEO，是 IBM 的客户。

利威亚·拉贝特是万豪酒店的新人。在她接下这个职位之前，她曾经问面试官："这家企业如何看待变革？"她上任时就已经确定自己要进行改革了。

沙立夫·任诺不是新加入 U.S. Cellular 的，但是对于密尔沃基市的门店来说他是新人。

结论：并不是遇到危机，才能变革，不过，全新的视角，以及坚持的意愿，必不可少。

先验团组

很多大变革都不是从内部开始的。IBM 也许转型了，但是却没能催生出自己的微软公司。施乐也没能催生出自己的苹果公司。如果说从上到下的变革不可行，那么还有一个办法，那就是组织一个先验团组。先验团组是在现有体制之外的实验。先验团组就像是军队中的特种部队，他们在正规体制之外行动，而且不受限于正规军队的规矩和限制。这是因为他们工作的地方要求完全的自治自理能力，有时候甚至长达数月。他们工作的地方很难传达信息，比如敌后。

先验团组也是如此，因为它直接和客户工作，独立于企业之外。就像是军队的特种部队，先验团组就像是侦查或者先遣部队，收集企业无法自行获取的有用情报。他们受到企业的信任，独立运作，有巨大的自由来实验和学习。

组织先验团组来转型成新的业务模式

当企业发现业务模式受阻时，有一个办法就是转型——改变企业的目标，让它更加符合客户的利益。这是一着险棋，但是却很适合团组式创新。

Twitter 就是从一个先验团组开始的。他们的母公司 Odeo 是做播客平台的，不过，这家公司感到了苹果公司带来的巨大压力。公司成员聚集在一起，花了一整天的时间来做头脑风暴，打散成小组，分别讨论新的想法。有一组里面有个叫做杰克・多西（Jack Dorsey）的年轻人从短信群发服务中想到了一个点子。每个小组都提交了自己的想法，少数几个进入了原型阶段。在原型阶段之后，大家都提交了演示作品，最后杰克的想法被选中。

Odeo 指派了一个小团队来做这个新产品，其他人仍然维护和发展现有平台。2006 年，Twitter 发布。现在，Twitter 的母公司 Odeo 已经不复存在，但是 Twitter 却非常火。

发起先验团组来满足尚未解决的客户需求

1988 年，宝洁公司的全球产品部门分别打电话给沃尔玛，谈论了不同的战略。这些销售都为自己部门的销售绩效而战（比如负责汰渍洗衣粉的纺织品护理部），而沃尔玛也从来没有把宝洁当做一家完整的公司来打交道。这是一个非常经典的分工式企业，每个部门的绩效单独评估，大家没有合作的必要。虽然每年宝洁公司和沃尔玛有 3.75 亿美元的生意，但是在沃尔玛看来，宝洁公司很死板，复杂，很难做生意。当山姆・沃尔顿在 1985 年打电话给宝洁公司的 CEO 要给他们颁发沃尔玛的“年度品牌”奖的时候，他的电话被转接了六次，而且最后都没转接到。他后来决定把奖颁给另外一个公司。

现在，宝洁公司专门为沃尔玛一个客户设立了一个团组（光沃尔玛一家就占了宝洁 1/3 的年收入）。这个环球团队总共有 250 个人，直接由 COO 负责。它几乎是从所有其他部门采纳商品，让沃尔玛可以有一个统一而简单的接口来购买所有的产品。宝洁每个部门都有一个销售，由这个团组的领导负责。

沃尔玛现在每年和宝洁公司做 100 亿美元的生意。他们用了一个联合记分卡来评估合作的情况，包括两家的利润，以及其他的经济和物流的情况等。他们一起合作，降低分销的成本，并通过共享数据来掌握市场动向。

沃尔玛有大量数据从门店终端扫描器加载上来。宝洁公司也有自己用来开发产品的数据。把信息归拢之后，他们就能回答这样的问题："消费者一般会购买哪些产品组合？为什么？"在分析了沃尔玛的门店数据之后，两家公司就可以一起把卖得不好的产品下架，换上好卖的产品，让销售额提升了 32.5%。

在别人颠覆你之前先颠覆自己

英特尔的安迪·葛洛夫（Andy Grove）说过："只有偏执狂才能成功。"如果你成功了，那反应迅速，有能力而又敏捷的对手就会跟上，尽自己的权力来跟你分一杯羹。不过，大部分颠覆式竞争者都是从小的创业企业开始的。所以，等待外部的人来颠覆你，还不是自己颠覆自己。下面是一些例子。

Autodesk颠覆桌面软件

Autodesk 也许是世界上最大的软件公司。1982 年成立的 Autodesk 开发了 CAD（计算机辅助设计）软件，让建筑师和工业设计师可以画蓝图，做 3D 模型，为我们每天都要用的东西做设计——从咖啡机到汽车再到高楼大厦。

20 世纪 90 年代末，Autodesk 的产品全都是桌面软件。他们也抓住了互联网的兴起，并意识到如果软件是数字的，那销售软件的方式就可以有很多，而且还可以利用互联网这个载体来改善软件。

这家企业当时差不多有七亿美元的现金。1999 年，Autodesk 创立了 Autodesk Ventures，一个独立运作的部门，专门投资和现有业务相关的有前途的创业企业和想法。

这家企业最初的几个点子中有一个叫做 Buzzsaw。这个点子是给 3D"积木"做一个超市，让建筑师可以用这些积木来做自己的设计。部件制造商可以提交 3D 部件模型，这样当建筑师做 3D 模型的时候，这些部件就自动链接到部件制造商

的部件目录了，可以显示具体价格，部件号码以及购买信息。Buzzsaw 就是 CAD 部件的 iTunes。

在孵化这个点子六个月之后，Autodesk 把它做成了一家独力的企业，自己投资一部分，借助外力投资了一部分。

还有一个点子叫做 RedSpark，是制造服务的互联网中心，始于 2000 年 4 月。不过，这两个先验团组中，只有一个成功了。2001 年 10 月，RedSpark 关门，Autodesk 则吸纳了部分人员和技术。

Buzzsaw 融了 9000 万美元的投资。Autodesk 对两个点子总共投入了约 4000 万美元，其中包括投给 Buzzsaw 的 2200 万美元。2001 年，Buzzsaw 以甩卖价 1500 万美元买回了 Autodesk 持有的股票。现在，将 Buzzsaw 称为 Building Collaboration Services，而 Buzzsaw 的 CEO 卡尔・巴斯（Carl Bass）则成了 Autodesk 的 CEO。

O2 的颠覆式全功能电信

2008 年，英国电信提供商 O2 的品牌创新总监盖夫・汤普森（Gav Thompson）在参加旧金山的一个 Web 2.0 会议的时候想到了一个先验团组的点子，并在他的笔记本上画了下来。他想了一个企业，大体由客户设计，由客户经营，一项新的服务——Giffgaff，诞生了。这个名字来自古苏格兰语的"互相赠与"。



盖夫・汤普森

O2 先是推出了一个社区，让潜在客户能谈谈他们想要什么服务。有一群社区的早期会员（称为创始人）来领头这个服务的设计和开展。

Giffgaff 是手机服务，使用 O2 的网络，但是从其他任何一个方面来看都是一个独立运作的企业。Giffgaff 提供廉价服务，没有实体销售和商铺。所有的运营都是在线的。客户在网上购买 SIM 卡，然后快递把卡送到家。他们在线付款，然后收据也是在线给出。这项服务很便宜，只有竞争对手的一半左右。

而且这还没完。Giffgaff 还奖励帮助他们运营的消费者。如果能给业务提供价

值，就能获得“投资点”，用来换取其他服务或者现金。也就是说，Giffgaff 给客户钱，让他们来提供支持服务，介绍新客户，做广告，等等。有些客户就靠做这些服务来付自己的话费，有些甚至还能赚钱。这个社区 24 小时负责回答问题，而且大部分问题一分钟之内就能得到解答。

当难于决策的时候，Giffgaff 就会让客户参与进来。比如说，Giffgaff 提供了无限的数据流量，而在 2012 年 1 月的时候，管理者发现有超过 1/3 的流量是由 1%的用户用的。这影响了企业的可持续发展，所以管理者把这个问题提到了社区，然后问：“我们该怎么办？”客户提了很多建议，比如设立一个“耻辱墙”，把这些人列出来，或者每天超过一定流量之后就限定这些人的速率甚至关掉他们的服务。（在本书写作时这个问题还没解决，但对话仍然进行。）

这种工作方式让 Giffgaff 可以面向全英国提供服务，但是却只有 20 名员工，客户和员工的比率达到了约 5000：1。

O2 通过设立先验团组的方式成功地进行了自我颠覆，赶在了敏捷创业企业之前。不仅如此，它似乎还在颠覆着整个移动行业。移动电信基本上是所有行业中客户满意度最低的——这意味着颠覆式创新的机会已经很成熟了。移动运营商的平均 NPS 是 19，但是 Giffgaff 的 NPS 是 73%，远超其他的运营商，达到了谷歌或者苹果公司的标准。Giffgaff 的客户满意度达到了 91%。

先验团组和概念验证之间的区别

先验意味着试验。概念验证则是验证已经提前确定的结论。科学家会告诉你，如果你知道你想达到的结论是什么，那么你就很可能在试验的时候掺杂个人偏见。

关键在于，在做先验团组的时候，你并不知道能学到什么。如果把先验团组做成了概念验证，那团队就会倾向于达成预先设置好的目标，而不是从环境中学习。所以，你不能从“概念”开始证明它，而要从“假设”开始，要么证明它，要么反证它。不管怎样，你都能学到一些新东西。

先验团组并不一定要是一家新的企业。它也可以是一个小的试验，就像是新的服务或者跨职能的团队。不过，要想学习和形成真正的创新，团组就必须足够

独立，要接地气。这意味着，它不是什么专案小组或者黑盒子，而是必须在客户周围，和真实的客户交互。

编织网络

如果你不是 CEO，又没办法发起先验团组，那你最后的办法就只有编织网络了。编织网络是很多想朝互联式企业发展的大企业常用的做法。

这里的理念是更好的网络和更高的连接度可以让企业变得好，适应能力更强。为此，这些企业会引入社交和合作的新技术，用一些规章制度来指导员工使用社交媒体。

编织网络的方法有两个。一个是做一个中央核心小组，由企业做后盾，负责制定一系列的社交媒体规章制度，然后向全企业推出社交技术和实践，就像引入其他新技术、流程或者政策那样。大部分社交媒体技术都是免费的，有的收费但是超级便宜，刷刷卡就都有了，而且遍地都是。

第二个方法是社会化商业专家克里斯・博罗甘（Chris Brogan）所谓的“海盗方法”。海盗指的是那些自行形成联系和网络，根据他们心目中的理想工作模式来改变周遭的人。海盗会自发行动，他们不会征求同意——虽然被骂的时候也会道歉。海盗的行为没有官方支持，但是很多时候，管理者会睁一只眼闭一只眼，因为他们能让工作做得更快更好。

编织网络会遇到的真正问题是，它是增量的，是一步一步的。和很多商业世界的事情一样，它是一个变通措施，而不是解决方案。光靠编织网络无法改变企业的控制结构。它也无法改变奖励机制。它更无法打破企业的层级结构。

客户想要的并不只是互联。他们希望有人能满足他们的需要，解决他们的问题。如果员工能使用社交服务，但是却受到内部流程和程式化回复的限制，又如果员工能和客户联系，但是又没有行动的权力，那就仍然做不成互联式企业。你有的只是一个互联式监狱，员工发现自己联系客户之后却无法解决客户的问题，就会更受打击。

不过，如果编织网络是你唯一的选择，那用它做第一步也不错。编织网络可

以形成社会关系，把企业内外联系起来。你不断建立联系，增加信息的横向流动和跨渠道流动，就能创造条件让人们相互认识、交互并自我组织形成团队，形成社区，让他们可以共享想法，共同制定项目和计划。就像砖墙上的藤蔓，这些连接肯定会慢慢地弱化压制创造力的官僚控制架构。只要坚持，就能打开缺口。

编织网络也许不能解决分工式企业的问题，但它能把问题暴露出来，因为网络可以让人们看到和分享企业中发生的事情。

该变了

未来，每一家企业都会是互联式企业。虽然别的企业还能存活一段时间，但是到最后，不能满足客户需求的企业必然会倒闭。工业时代的分工式企业已经无法满足互联的客户，趋势不可避免，互联只是时间问题。

在这个变革的时候，总会有一些领导产生。他们分发控制权，建立平台，支持自治团队，提升企业的自适应能力。他们为员工、合作伙伴和客户创造了开放和信任的环境。他们把企业当做复杂的自适应系统来管理，并不断地推动企业进行学习和试验。

我们面前的挑战很大，但是没有别的选择。正如，互联式企业的先驱杰克·韦尔奇所说：“最好你主动变革，而不是让变革找上你。”

参考信息

- 万豪酒店和 U.S. Cellular

引用自作者在 2011 年做的访谈。

- 沃尔玛和宝洁公司

引用自 Michael Grean 和 Michael J. Shaw 的文章“Supply-Chain Integration through Information-Sharing: Channel Partnership between Wal-Mart and Procter & Gamble”（用信息分享来整合信息链：沃尔玛和宝洁之间的渠道合作），http://citebm.business.illinois.edu/it_cases/graen-shaw-pg.pdf。

参考文献

Brokerage and Closure: An Introduction to Social Capital

By Ronald S. Burt, Oxford University Press, 2007.

Catalyst: How You Can become an Extraordinary Growth Leader

By Jeanne Liedtka, Crown Business, 2009.

The Cluetrain Manifesto

By Rick Levine, Christopher Locke, Doc Searls, David Weinberger, and McKee Jake, 1999.

Creative Destruction: Why Companies That are Built to Last Underperform the Market – and How to Successfully Transform Them

By Richard Foster and Sarah Kaplan, Broadway Business, 2001.

Delivering Happiness: A Path to Profits, Passion and Purpose

By Tony Hsieh, Business Plus, 2010.

Drive: The Surprising Truth about What Motivates Us

By Daniel H. Pink, Riverhead Trade, 2011.

Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise

By Saras D. Sarasvathy, Edward Elgar Pub, 2008.

Evolving to a New Dominant Logic for Marketing

By Stephen L. Vargo and Robert F. Lusch, Journal of Marketing, January 2004.

The Elastic Enterprise: The New Manifesto for Business Revolution

By Nicholas Vitari and Haydn Shaughnessy, Olivet Publishing, 2012.

Emergence: The Connected Lives of Ants, Brains, Cities, and Software

By Stephen B. Johnson, Scribner, 2001.

Freedom from Command and Control: Rethinking Management for Lean Service

By John Seddon, Productivity Press, 2005.

The Future of Management

By Bill Breen and Gary Hamel, Harvard Business School Press, 2007.

The Ghost in the Machine

By Arthur Koestler, Macmillan, 1968.

The Great Reset: How New Ways of Living and Working Drive Post-Crash Prosperity

By Richard Florida, Harper, 2010.

How Buildings Learn: What Happens After They're Built

By Stewart Brand, Viking Adult, 1994.

Human Sigma: Managing the Employee-Customer Encounter

By John Fleming and Jim Asplund, Gallup Press, 2007.

In the Plex: How Google Thinks, Works, and Shapes Our Lives

By Steven Levy, Simon and Schuster, 2011.

Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy

By Carl Shapiro and Hal R. Varian, Harvard Business Review Press, 1998.

The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail

By Clayton Christensen, Harvard Business Review Press, 1997.

An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations

By Adam Smith, 1776.

Jack: Straight from the Gut

By Jack Welch and John A. Byrne, Business Plus, 2001.

Just in Time for Today and Tomorrow

By Taiichi Ohno and Setsuo Mito, Productivity Press, 1988.

The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation

By Ikujiro Nonaka and Hirotaka Takeuchi, Oxford University Press, 1995.

Linked: How Everything is Connected to Everything Else and What it Means

By Albert-Laszlo Barabasi, Perseus Book Group, 2002.

The Living Company

By Arie de Geus and Peter M. Senge, Harvard Business School Press, 1997.

The Management of Innovation

By Tom Burns and G.M. Stalker, Routledge Kegan & Paul, 1961.

Maverick: The Success Story Behind the World's Most Unusual Workplace

By Ricardo Semler, Warner Books, 1993.

Moments of Truth

By Jan Carlzon, Harper Business, 1989.

The New Economics for Industry, Government, Education

By W. Edwards Deming, Quality Enhancement Seminars, 1992.

The Nordstrom Way: The Inside Story of America's #1 Customer Service Company

By Robert Spector and Patrick McCarthy, Wiley, 1995.

Onward: How Starbucks Fought for its Life without Losing its Soul

By Howard Schultz, Rodale Books, 2011

The Origin of Wealth: Evolution, Complexity, and the Radical Remaking of Economics

By Eric D. Beinhocker, Harvard Business School Press, 2006.

Out of the Crisis

By W. Edwards Deming, MIT Press, 1982.

The Power of Pull: How Small Moves, Smartly Made, Can Set Big Things in Motion

By John Hagel, John Seely Brown, and Lang Davison, Basic Books, 2010.

The Rise of Hypercompetition From 1950 to 2002: Evidence of Increasing Structural Destabilization and Temporary Competitive Advantage

By L. G Thomas and Richard D'Aveni, 2004.

The Sciences of the Artificial

By Herbert A. Simon, The MIT Press, 1981.

Service Orient or Be Doomed!: How Service Orientation Will Change Your Business

By Jason Bloomberg and Ronald Schmelzer, Wiley, 2006.

The Service profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value

By James L. Heskett, W. Earl Sasser, and Leonard A. Schlesinger, Free Press, 1997.

The Seven-Day Weekend: Changing the Way Work Works

By Ricardo Semler, Portfolio Hardcover, 2004.

Simply Complexity: A Clear Guide to Complexity Theory

By Neil Johnson, Oneworld, 2009.

Steve Jobs

By Walter Isaacson, Simon and Schuster, 2011.

Structural Holes: The Social Structure of Competition

By Ronald S. Burt, Harvard University Press, 1995.

Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production

By Taiichi Ohno and Norman Bodek, Productivity Press, 1988.

The Ultimate Question: How Net-Promoter Companies Thrive in a Customer-Driven World

By Fred Reichheld, Harvard Business School Press, 2006.

A Vision So Noble: John Boyd, the OODA Loop, and America's War on Terror

By Daniel Ford, CreateSpace, 2010.

What Matters Now: How to Win in a World of Relentless Change, Ferocious Competition, and Unstoppable Innovation

By Gary Hamel, Jossey-Bass, 2012.

Who Says Elephants Can't Dance: Inside IBM's Historic Turnaround

By Louis V. Gerstner Jr., Collins, 2002.

人名索引

A

B

C

D

F

G

H

讨论题

第 1 章　互联的客户

现在，客户预期正产生怎样的变化？业内的趋势是怎样的？我们以后要提供怎样的服务和产品，才能让客户满意？我们如何让客户开心？

第 2 章　服务型经济

我们企业产品收入和服务收入的比率是怎样的？企业未来的增长点在何处？我们如何融入服务型经济？

第 3 章　一切皆服务

我们的产品能为客户提供怎样的服务？怎么让我们的产品变得更加服务化？我们在为客户完成任务的过程中，还使用了哪些其他企业的产品和服务？想象一下如果客户特别满意我们的服务，它应该是怎样的？

第 4 章　复杂的服务

如果我们想把企业做得更服务化，那将会面临哪些挑战？哪些东西很难提前计划好？哪些东西会阻碍我们兑现我们的服务承诺？

第 5 章　企业是怎么和客户疏远的

怎样的体系和流程会使我们和客户失去联系？为什么？我们怎么才能和客户建立起深刻而紧密的长期关系？

第 6 章　结构必须变

企业的哪些部分有分工过度的情况？在面对客户的时候，哪些部分的灵活度

不够？如果外部世界变化了，企业的哪些部分将无法承受？我们企业的哪些部分，在哪些时间点上表现出了足够的灵活度？

第 7 章　颠覆市场格局的复杂度

驱使我们行业改变的外部因素有哪些？我们和同一生态体系下其他的企业如何相互依赖和互联？其他企业的自适应行为会如何帮助或者伤害我们的利益？

第 8 章　会学习的互联式企业

企业学习和自适应的障碍是什么？什么时候该做机器式的企业？什么时候不能做？

第 9 章　互联式企业的目标

我们企业的终极目标是什么？我们为客户完成的任务是什么？在发展变化的过程中，企业的目标如何指导我们做决定？如果目标过于暧昧不明，我们应该怎样强化它？

第 10 章　互联式企业会吸取客户反馈

我们如何向客户吸取反馈？我们有哪些盲点（即不知道客户怎办么想，什么感受的部分）？我们怎样才能让反馈更快，更有力量？

第 11 章　互联式企业会不断实验

我们应该在企业的哪些部分鼓励员工进行实验？在哪些部分做实验可以创造新的机遇？在哪些部分做实验会造成问题？我们如何培养实验精神？

第 12 章　争论不休的复杂度

我们是怎么解决复杂度问题的？我们怎么才能变得更灵活，更加适应这个复杂而且不断变化的世界？哪些东西可以简化？哪些东西不能简化？

第 13 章　“团组化”的未来

我们的企业在哪些部分，什么时候表现得不像是一个层级结构，而像是一个网络？层级结构什么时候有用，什么时候有害？自由和自治体系什么时候有用，

什么时候有害?

第 14 章　团组的命运由自己把控

我们的企业中有没有团组? 他们分别是做什么的? 怎么做的? 我们能不能想办法在企业的其他地方也启用团组?

第 15 章　团组需要平台的支持

我们使用了哪些平台来支持我们的工作? 在哪些时候平台是有用的，哪些时候又会成为工作的阻碍? 效率和灵活度之间如何取舍?

第 16 章　互联式企业如何学习

企业是如何学习和成长的? 个人的学习成果怎么转换成企业的学习成果? 我们如何在企业中共享知识? 我们怎样才能更好地分享知识?

第 17 章　网络中的权利和控制

如果你想完成工作的话，你会求助于哪个网络? 这些网络是怎么帮助你的? 这些是正式的网络还是非正式的? 它们有效的原因何在?

第 18 章　用实验来做战略

我们怎么让更多的人参与到企业的愿景和战略决策中来? 我们是否能容忍实验和承担风险? 企业上下是否都敢于在新想法上进行投入? 为什么会如此? 消灭新想法是不是很容易?

第 19 章　领导互联式企业

企业越来越互联化，领导人应该怎么改变? 互联式领导人应该是什么形象的? 如果互联式领导人现在在我们企业，他的境遇如何? 我们能否做一些改变，让企业更加适合互联式领导人生存?

第 20 章　管理互联式企业

我们怎样才能让更多的人加入到平台的决策中来? 我们应该这样做吗? 为什么? 我们的企业是太热，太冷，正好，还是摇摆?

第 21 章 转型成互联式企业

我们朝互联式企业发展的最大风险是什么？互联式企业会犯哪些错误？我们如何避免或者降低这类风险？

第 22 章 开启这段旅程

我们朝互联式企业迈出的第一步应该是什么？有没有什么阻碍我们走出这一步？我们可以在日常工作中做些什么来帮助企业朝互联式企业发展？



戴夫•格雷

Dachis Group集团高级战略副总裁、作者、管理咨询师，帮助世界领先的企业制定和实施竞争战略。他的上一本书*Gamestorming*（O'Reilly）畅销了50000册，被翻译成14种语言。

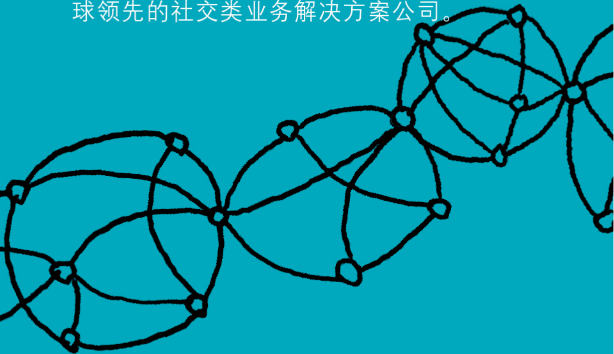


托马斯•范德尔•沃尔

InfoCloud Solutions公司总裁，该公司围绕社会化企业、数字内容及人与社会的信息交流提供咨询建议。他还是Web标准项目督导委员会成员，参与建立了信息架构协会。他新创了"大众分类学"（folksonomy）和"信息云"（infocloud）两个词，并一直致力于大众分类学的研究。

Dachis Group简介

致力于为全球品牌设计、制定、实施和监测社会化运营的绩效体系，业务涉及社交大数据分析、SaaS社会化智能数据服务，是全球领先的社交类业务解决方案公司。



封面设计：Bill Keaggy　张健

图灵社区：iTuring.cn
热线：(010)51095186转600

互联网思维的企业

“最值得阅读的经管图书。只要你想在当今超级互联的生态系统中占有一席之地，就应该读一读这本书。”

——Peter Vander Auwera，环球银行金融电信协会创新主管

“这是一本杰作，作者把互联时代如何运作企业的复杂问题讲得清晰透彻，既引人入胜，又具有可操作性。如果你想让自己的企业更敏捷、更智能、更灵活，一定要看看这本书。”

——David Armano，Edelman Digital常务副总裁

“对于积极寻找新技术、新机会的企业家、创业者和企业管理层来说，这是一本必读之书。”

——Rachel Happe，The Community Roundtable创始人兼总裁

“太出乎意料了！这么说吧，我认为这将是21世纪最重要的一本企业管理经典。”

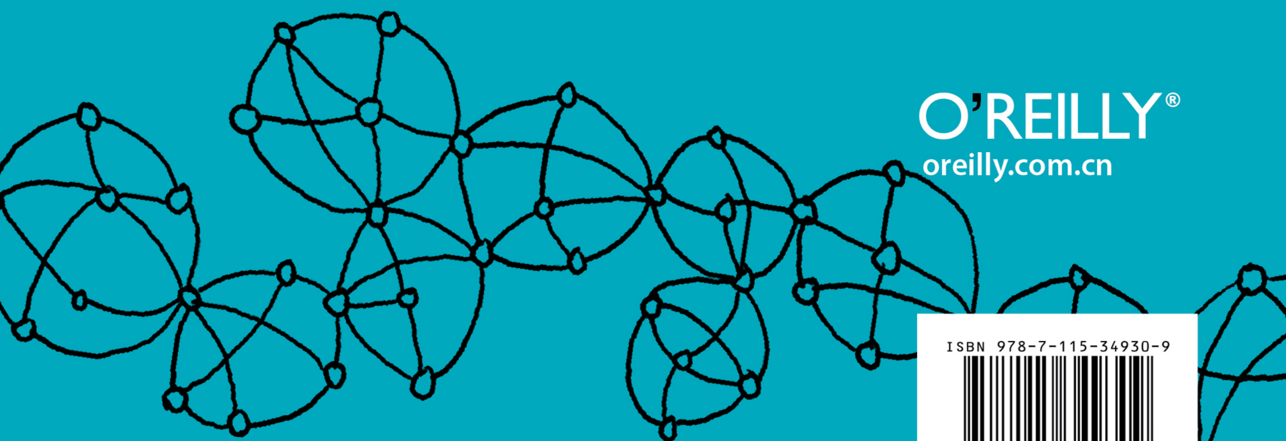
——Sean Park，Anthemis联合创始人、投资人

“作者很有见地，它的背后是一种胆识，这是一家企业在关键时刻所必需的。”

——Richard Saul Wurman，TED大会创始人，80余本图书作者（包括*Information Anxiety*）

“本书是近几年来我看过的最好的一本关于组织学习的书。”

——Marcia Conner，SensifyWork总裁，*The New Social Learning*合著者



O'REILLY®
oreilly.com.cn

人民邮电出版社网址：www.ptpress.com.cn

O'Reilly Media, Inc.授权人民邮电出版社出版

此简体中文版仅限于中国大陆（不包含中国香港、澳门特别行政区和中国台湾地区）销售发行
This Authorized Edition for sale only in the territory of People's Republic of China (excluding Hong Kong, Macao and Taiwan)

分类建议　经济管理/企业管理



ISBN 978-7-115-34930-9
定价：59.00元

欢迎加入

图灵社区

电子书发售平台

电子出版的时代已经来临，在许多出版界同行还在犹豫彷徨的时候，图灵社区已经采取实际行动拥抱这个出版业巨变。相比纸质书，电子书具有许多明显的优势。它不仅发布快，更新容易，而且尽可能采用了彩色图片（即使有的书纸质版是黑白印刷的）。读者还可以方便地进行搜索、剪贴、复制和打印。

图灵社区进一步把传统出版流程与电子出版业务紧密结合，目前已实现作译者网上交稿、编辑网上审稿、按章发布的电子出版模式。这种新的出版模式，我们称之为“敏捷出版”，它可以让读者以较快的速度了解到国外最新技术图书的内容，弥补以往翻译版技术书“出版即过时”的缺憾。同时，敏捷出版使得作、译、编、读的交流更为方便，可以提前消灭书稿中的错误，最大程度地保证图书出版的质量。

开放出版平台

图灵社区向读者开放在线写作功能，协助你实现自出版的梦想。你可以联合二三好友共同创作一部技术参考书，以免费或收费的形式提供给读者，这极大地降低了出版的门槛。成熟的书稿，有机会入选出版计划，同时出版纸质书。

图灵社区引进出版的外文图书，都将在立项后马上在社区公布。如果有意翻译哪本图书，欢迎来社区申请。只要通过试译的考验，即可签约成为图灵的译者。当然，要想成功地完成一本书的翻译工作，是需要有坚强的毅力的。

读者交流平台

在图灵社区，读者可以十分方便地写作文章、提交勘误、发表评论，以各种方式与作译者、编辑人员和其他读者进行交流互动。提交勘误还能够获赠社区银子。欢迎大家积极参与社区开展的访谈、审读、评选等多种活动，赢取银子，可以换书哦！